

# Middlesex University Research Repository

An open access repository of

Middlesex University research

<http://eprints.mdx.ac.uk>

Aksoy, Alexander Neset (2018) Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen. Other thesis, Middlesex University / KMU Akademie & Management AG. [Thesis]

Final accepted version (with author's formatting)

This version is available at: <https://eprints.mdx.ac.uk/26676/>

## Copyright:

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address:

[eprints@mdx.ac.uk](mailto:eprints@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <http://eprints.mdx.ac.uk/policies.html#copy>

# Middlesex University Research Repository

An open access repository of

Middlesex University research

<http://eprints.mdx.ac.uk>

Aksoy, Alexander Neset (2018) Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen. Other thesis, Middlesex University / KMU Akademie & Management AG. [Thesis]

Final accepted version (with author's formatting)

This version is available at: <https://eprints.mdx.ac.uk/26676/>

## Copyright:

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author's name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address:

[eprints@mdx.ac.uk](mailto:eprints@mdx.ac.uk)

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: <http://eprints.mdx.ac.uk/policies.html#copy>

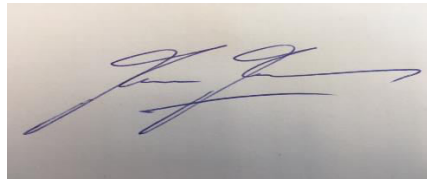
# DISSERTATION

**Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen  
Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und  
Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen.**

<b>NAME:</b>	Alexander Neset Aksoy
<b>MATRIKELNUMMER:</b>	MUDR/0026
<b>STUDIUM:</b>	Doctor of Business Administration
<b>ADVISOR:</b>	Prof. Dr. Hubert Dollack
<b>ANZAHL DER WÖRTER:</b>	47.829
<b>EINGEREICHT AM:</b>	21.02.2019

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werke und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht. Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und des daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsberichtes ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht.



Karlsfeld am 21.02.2019

(Ort, Datum)

.....  
Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG UND KURZVORSTELLUNG DES THEMAS.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG .....</b>	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b>ERKENNTNISINTERESSE UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>DEFINITION RELEVANTER BEGRIFFE .....</b>	<b>14</b>
4.1	Vergütungssystem .....	14
4.2	Erfolgsabhängige Vergütung .....	16
4.3	Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter .....	18
4.4	Lohnarten .....	21
4.4.1	Zeitlohn .....	22
4.4.2	Leistungslohn .....	25
4.5	Lebensversicherungsunternehmen .....	28
<b>5.</b>	<b>FORSCHUNGSFRAGE .....</b>	<b>30</b>
<b>6.</b>	<b>THESEN .....</b>	<b>37</b>
6.1	These 1 .....	37
6.2	These 2 .....	39
6.3	These 3 .....	41
6.4	These 4 .....	42
6.5	These 5 .....	43
6.6	These 6 .....	45
<b>7.</b>	<b>FACH- UND ARBEITSRICHTUNG .....</b>	<b>46</b>
<b>8.</b>	<b>GRUNDLAGEN DER MOTIVATIONSTHEORIE ZUM ENTWURF EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS .....</b>	<b>50</b>
8.1	Motivation .....	50
8.1.1	Prozess der Motivation .....	51
8.1.2	Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow .....	53
8.1.3	Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg .....	56
8.1.4	Leistungsmotivationstheorie nach David Clarence McClelland .....	59
8.1.5	Einordnung der Motivationstheorien .....	61
<b>9.</b>	<b>FORSCHUNGSSTAND .....</b>	<b>63</b>

9.1	Wirkung von Entgelt .....	63
9.2	Vergütung als Anreiz.....	64
9.3	Einblick in das Thema erfolgsabhängige Vergütung im Ländervergleich zwischen Deutschland und Großbritannien .....	71
9.3.1	Institutionelle Einflüsse .....	73
9.3.2	Kulturelle Einflüsse .....	75
9.4	Grundsätzliche Betrachtungsweise eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems.....	77
10.	BEDINGUNGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG EINES ERFOLGSABHÄNGIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS .....	79
10.1	Grundlegende Bedingungen für die Einführung.....	79
10.2	Unternehmensinterne Bedingungen für die Einführung .....	82
10.2.1	Benötigtes Fachwissen .....	83
10.2.2	Benötigte Prozesskenntnisse.....	85
10.2.3	Organisatorische Rahmenbedingungen .....	86
10.2.4	Unternehmenskultur .....	88
10.3	Vergütungssystemspezifische Bedingungen .....	89
10.3.1	Die Zielerreichung als Maßstab für die erfolgsabhängige Vergütung .....	90
10.3.2	Zielvereinbarungsgespräch.....	95
10.3.3	Durchführung von Feedbackgesprächen.....	100
10.3.4	Hinderungsgründe zur Zielerreichung.....	104
11.	ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES ERFOLGSABHÄNGIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS .....	108
11.1	Rechtliche Erfolgsfaktoren .....	109
11.1.1	Zu beachtende Gesetze und Regelungen bei der Vergütungsbestimmung .....	109
11.1.2	Sittenwidrigkeit und Gleichbehandlungsgrundsatz .....	112
11.1.3	Tarifvertragliche Rahmenbedingungen.....	113
11.1.4	Recht des Betriebsrates zur Mitbestimmung.....	116
11.1.5	Vereinbarung von Änderungsvorbehalten.....	118
11.2	Ökonomische Erfolgsfaktoren.....	120
11.3	Soziale Erfolgsfaktoren .....	124
12.	AUFBAU UND DESIGN EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS .....	128
12.1	Gestaltungselemente für die Konzeption von Vergütungssystemen .....	128

12.2 Klassisches Vergütungsmodell für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen .....	130
12.3 Vergütungsmodell für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen unter Einbezug einer erfolgsabhängigen Komponente .....	131
12.4 Variabilität und Fristigkeit.....	135
<b>13. GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN EINES ERFOLGSABHÄNGIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR INNENDIENSTMITARBEITERINNEN UND INNENDIENSTMITARBEITER VON LEBENSVERSICHERUNGSUNTERNEHMEN UNTER BEZUGNAHME AUF DIE VERSICHERUNGSTECHNIK .....</b>	<b>137</b>
13.1 Vergütungs differenzierung ersten Grades .....	141
13.2 Vergütungs differenzierung zweiten Grades .....	144
13.2.1 Individualziele .....	145
13.2.2 Teamziele .....	147
13.3 Exemplarisches Modell für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen .....	151
<b>14. METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>164</b>
14.1 Quantitative Sozialforschung .....	165
14.2 Qualitative Sozialforschung .....	166
14.3 Forschungsdesign und Untersuchungsfeld .....	167
14.4 Erhebungsmethoden .....	172
14.5 Analyse der erhobenen Daten .....	174
14.6 Vorgehensweise der Untersuchung .....	175
14.7 Ergebnisse der Untersuchung .....	180
<b>15. KRITISCHE BETRACHTUNG EINES ERFOLGSABHÄNGIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS .....</b>	<b>191</b>
<b>16. TECHNISCHE BESTREBUNGEN ZUR AUTOMATISIERUNG VON ARBEITSPROZESSEN UND IHRE MÖGLICHEN AUSWIRKUNGEN .....</b>	<b>194</b>
<b>17. ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>198</b>
<b>18. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>204</b>
18.1 Interviews .....	226
<b>19. ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>228</b>

<b>20. LEBENSLAUF.....</b>	<b>230</b>
<b>21. DANKSAGUNG .....</b>	<b>232</b>
<b>22. ANLAGEN.....</b>	<b>233</b>
Interview 1 .....	233
Interview 2 .....	239
Interview 3 .....	246
Interview 4 .....	250
Interview 5 .....	257
Interview 6 .....	262
Interview 7 .....	268
Interview 8 .....	272
Interview 9 .....	278
Interview 10 .....	283
Interview 11 .....	288
Interview 12 .....	292



# 1. Einleitung und Kurzvorstellung des Themas

Lebensversicherungsunternehmen haben es sich, in Anlehnung an Theis, zur Aufgabe gemacht, Risiken zu übernehmen und abzusichern und zudem eine Vermögensbildung aufzubauen.<sup>1</sup> Dieses Geschäftsmodell erfordert eine Vielzahl von Kompetenzen und auszuführenden Tätigkeiten, welche durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lebensversicherungsunternehmen erbracht werden. Nach Lührs sind Unternehmungen zur Produktentwicklung erforderlich, Versicherungsprodukte müssen vertrieben werden, Versicherungsverträge müssen betreut und verwaltet werden und zu guter Letzt müssen Prämieinnahmen angelegt und im Interesse der Versichertengemeinschaft oder der Anteilseigner verwaltet werden.<sup>2</sup> Dies sind nur einige Beispiele dafür, welche Tätigkeiten ein Lebensversicherungsunternehmen bewerkstelligen muss. Für die vorliegende Arbeit werden speziell die Verwaltung von Versicherungsverträgen und die dafür vorhergesehenen Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter im Fokus stehen.

Im Gegenzug für die angebotene Arbeitsleistung der Arbeitskräfte zahlen Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber Arbeitslöhne und Gehälter an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt branchenweit nach ähnlichen Mustern. Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter haben in der Regel ein Fixgehalt, das ihnen monatlich für die erbrachte Leistung gezahlt wird. Zu dem Fixgehalt erhalten sie eine erfolgsabhängige Vergütung, die an die Menge, die Höhe und die Qualität des vermittelten Neugeschäftes gekoppelt ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innendienstes von Versicherungsunternehmen, deren Aufgaben in der Ausübung nahezu aller Tätigkeiten außer dem originären Vertrieb von Lebensversicherungsunternehmen liegen, erhalten in der Regel ein monatlich festgesetztes und vertraglich vereinbartes Gehalt ohne erfolgsabhängigen Anteil. Zu den erwähnten Gehaltsarten gewähren die meisten Lebensversicherungsunternehmen sogenannte Urlaubsgehälter und Weihnachtsgehälter sowie Förderungen im Rahmen einer betrieblichen Altersversorgung, die den Angestellten zusätzlich zugutekommen.

---

<sup>1</sup> vgl. Theis, 2001, S. 81

<sup>2</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 187

Das Thema Flexibilität in der Arbeitswelt ist in aller Munde und gewinnt, nach Stiewe, zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup> Flexibilität im Arbeitsumfeld kann verschiedenste Ausprägungen annehmen und betrifft sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber. Beide Parteien können von Flexibilität profitieren, müssen aber auch Flexibilität beweisen, um dem Zeitgeist zu entsprechen. Flexibilität kann sich im Rahmen der Arbeitszeiteinteilung, der konkreten themenbezogenen Arbeitseinteilung, der genutzten Kommunikationswege, aber auch bei der Bezahlung und dem Bezug des Arbeitsentgeltes kenntlich machen.

Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile sind, wie bereits erwähnt, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Außendienstes von Lebensversicherungsunternehmen ein selbstverständlicher Vergütungsanteil. Aus Sicht des Autors dieser Arbeit, seiner Funktion als Leiter eines Innendienstbereiches eines Lebensversicherungsunternehmens und seinem Markteinblick, ist diese Form der Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter noch weitgehend unbekannt. In diesem Zusammenhang sind unterschiedliche Modelle denkbar, wobei die jeweiligen Vorteile und Nachteile gegeneinander abgewogen werden müssen, um eine Entscheidung im Interesse des Unternehmens treffen zu können. Die Einführung erfolgsabhängiger Vergütungsmodelle kann sowohl für das Lebensversicherungsunternehmen von Vorteil sein, zum Beispiel im Rahmen einer effizienteren Prozessgestaltung, als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter anderem die Möglichkeit erhalten, die Summe ihrer Gesamtbezüge zu erhöhen.

Der Lebensversicherungsmarkt befindet sich aktuell in einem anspruchsvolleren Umfeld denn je. Die Unternehmen in Deutschland haben sich, nach Reichardt, mit gravierenden Herausforderungen auseinander zu setzen.<sup>4</sup> Das Geschäftsmodell der Lebensversicherung steht auf dem Prüfstand. Langjährig bewährte Geschäftsmodelle stehen, laut den Autoren, auf dem Prüfstand und werden als Old Economy auf ihre Daseinsberechtigung hinterfragt.<sup>5</sup> Unterschiedlichste Umwelt- und Umfeldbedingungen gilt es zu bewältigen. Beispiele hierfür sind eine stetig schrumpfende Anzahl von Wettbewerbsunternehmen, häufige Gesetzesänderungen, ein extrem anspruchsvolles Kapitalmarktumfeld sowie hoher

---

<sup>3</sup> vgl. Stiewe, 2002, S. 8

<sup>4</sup> vgl. Reichardt, 2002, S. 21

<sup>5</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2009, S. 9

Kostendruck. Irritationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Lebensversicherungsunternehmens können die Folge sein.

Das aktuell anspruchsvolle Kapitalmarktumfeld und die Herausforderungen, die sich durch Gesetzesänderungen ergeben, sollen im Folgenden kurz ausgeführt werden. Laut Lührs legen Lebensversicherungsunternehmen die eingenommenen Versicherungsprämien ihrer Kundinnen und Kunden am Kapitalmarkt an, um Zinsen zu erwirtschaften.<sup>6</sup> Die Möglichkeit zur Kapitalanlage des Sicherungsvermögens war bis zum 31.12.2015 in dem Paragraf 54 Absatz 2 des Versicherungsaufsichtsgesetzes klar vorgegeben. Durch Inkrafttreten der Solvency II Richtlinie zum 01.01.2016 sind, nach Scharenberg, die Vorschriften zur Kapitalanlage geändert worden.<sup>7</sup> Demnach ist im Versicherungsaufsichtsgesetz nicht mehr geregelt, welchen Anteil ein Lebensversicherungsunternehmen in Aktien, Immobilien oder festverzinslichen Wertpapieren anlegen darf. Vielmehr ist nun allgemein geregelt, dass die Anlage der Vermögenswerte nun nach dem Grundsatz der unternehmerischen Vorsicht erfolgen muss.<sup>8</sup> Konkrete Vorgaben zur Anlage von Vermögenswerten sind lediglich für kleine Versicherungsunternehmen vorhanden. Sowohl die Definition kleiner Versicherungsunternehmen<sup>9</sup>, wie auch die Vorgaben zur Anlage der Vermögenswerte, sind im Versicherungsaufsichtsgesetz geregelt.<sup>10</sup>

Die derzeitigen Kapitalmarktbedingungen führen dazu, dass mit risikoarmen Anlageklassen lediglich geringe bis sehr geringe Zinsen zu erwirtschaften sind. Zeitgleich muss das Versicherungsunternehmen gegenüber seinen Kundinnen und Kunden die vereinbarten und zugesagten Garantien sicherstellen, die teilweise vor Jahren abgegeben wurden und eine hohe Verzinsung versprechen. Dies stellt das Dilemma des derzeitigen Kapitalmarktumfeldes für Lebensversicherungsunternehmen dar. Neben einem anspruchsvollen Kapitalmarktumfeld, stellen regelmäßig geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen ebenfalls eine zu bewältigende Herausforderung dar. Häufige Gesetzesänderungen

---

<sup>6</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 187

<sup>7</sup> vgl. Scharenberg, 2016, <https://betriebs-berater.ruw.de/bb-standpunkte/standpunkte/Kapitalanlage-nach-Solvency-II--jetzt-sind-die-Versicherer-am-Zug-29428> [abgefragt am 15.12.2018]

<sup>8</sup> § 154 Abs. 1 VAG

<sup>9</sup> § 211 Abs. 1 VAG

<sup>10</sup> § 215 VAG

erfordern oftmals neue Rahmenbedingungen für Lebensversicherungsunternehmen. Seit dem 01.01.2017 wurde der Höchstrechnungszins, mit welchem Lebensversicherungsprodukte höchstens garantiert verzinst werden müssen, von 1,25 auf 0,90 Prozent gesenkt. Es ist relativ schnell erkennbar, dass Kundinnen und Kunden, die über viele Jahre bis Jahrzehnte eine Lebensversicherung abschließen, eine Verzinsung von 0,90 Prozent als wenig attraktiv erachten werden, zumal der Höchstrechnungszins für die gesamte Vertragslaufzeit festgelegt wird. Der Wettbewerbsdruck erhöht sich dadurch drastisch und das Produkt Lebensversicherung wird in der Wahrnehmung seiner Kundinnen und Kunden, nach Schmitt und Lau, spürbar unattraktiver.<sup>11</sup>

Neue Modelle, die einerseits für mehr Attraktivität des Lebensversicherungsunternehmens als Arbeitgeber sorgen und andererseits interne Themen, wie zum Beispiel eine angestrebte Prozesseffizienz, positiv beeinflussen können, sind notwendig und können dazu beitragen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Diese Aufrechterhaltung des Geschäftsfeldes von Lebensversicherungen ist aus zwei Gründen empfehlenswert. Die Lebensversicherungsbranche hat eine erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung. Im Jahr 2016 bestanden nach Meldung des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft 89,3 Millionen Lebensversicherungsverträge.<sup>12</sup> Fiele diese Absicherung weg, wären enorm wichtige monetäre Stützpfeiler beseitigt, welche die finanzielle Absicherung gewährleisten sollen. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft gibt zudem an, dass Versicherungsunternehmen im Jahr 2017 rund 159400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst beschäftigten.<sup>13</sup> Die Branche bietet demnach viele Arbeitsplätze, deren Zukunft gesichert werden sollte.

---

<sup>11</sup> vgl. Schmitt, 2010, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungsexperte-dieter-wemmer-die-deutsche-lebensversicherung-wird-unattraktiver/3544324.html> [abgefragt am 02.01.2019]; vgl. Lau, 2018, <https://www.bundesweitefinanzberatung.de/expertenartikel/ansicht/lebensversicherung-immer-unattraktiver-14585/> [abgefragt am 02.01.2019]

<sup>12</sup> vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 2017, S. 7

<sup>13</sup> vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 2019, <https://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/erwerbstaeftige-24122> [abgefragt am 15.01.2019]

Aufgrund des anspruchsvollen Geschäftsfeldes der Lebensversicherungsbranche und des daraus automatisch resultierenden Kostendrucks stellt sich die Frage, welches Modell zur Unterstützung des Geschäftsfeldes der Lebensversicherung positiv beitragen kann. In der anstehenden Dissertationsarbeit soll untersucht werden, inwieweit ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem dazu beitragen kann, sowohl das Lebensversicherungsunternehmen in seinem aktuellen Geschäftsfeld zu unterstützen als auch den Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter einen Mehrwert zu bieten. Eine Unterstützung auf Unternehmensseite kann, nach Suden, in diesem Zusammenhang beispielsweise eine Steigerung der Prozesseffizienz bedeuten.<sup>14</sup> Auf Arbeitnehmerseite kann die Aussicht auf einen Mehrverdienst, laut Kieser, als Vorteil betrachtet werden.<sup>15</sup>

In Rahmen der Dissertationsarbeit sollen Erfolgsfaktoren dargestellt werden, die im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems in Lebensversicherungsunternehmen zu beachten sind. Relevante Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen werden betrachtet. Faktoren die durch das Umfeld an das Unternehmen herangetragen werden sollen ebenso betrachtet werden, wie auch Faktoren die das Unternehmen selbst beeinflussen kann. Der Personenkreis wird bei der Untersuchung stark eingegrenzt; er umfasst ausschließlich Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, da zum aktuellen Stand ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem in der Lebensversicherungsbranche für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter kaum Anwendung findet. Der untersuchte Personenkreis bezieht zum aktuellen Zeitpunkt nahezu ausschließlich eine fixe Vergütung die an die Tätigkeit gebunden ist. Erfolgsabhängige Bestandteile der Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen bieten Chancen. Es ist bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems auch auf erfolgskritische Rahmenbedingungen zu achten. Auf diese Chancen und erfolgskritische Rahmenbedingungen wird im Verlauf dieser Arbeit eingegangen.

Als erfolgsabhängige Vergütung sind im Kontext der zu verfassenden Dissertation ausschließlich monetäre Mittel zu verstehen. Das Ergebnis der Untersuchung soll zeigen

---

<sup>14</sup> vgl. Suden, 2009, S. 96

<sup>15</sup> vgl. Kieser, 2016, S. XI

welche wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein anwendbares erfolgsabhängiges Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen ausschlaggebend sind.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht stets die Innendienstmitarbeiterin oder der Innendienstmitarbeiter eines Lebensversicherungsunternehmens als Individuum.

## 2. Problemstellung

Erfolgsabhängige Vergütungsmodelle als Leistungsanreiz für die Beschäftigten eines Unternehmens sind in vielen Branchen üblich. Den Medien ist regelmäßig zu entnehmen, dass in der Autobranche, dem Bankenwesen oder allgemein dem Finanzdienstleistungssektor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine zusätzliche Vergütung im Rahmen der Zielerreichung des Unternehmens oder der individuellen Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährt wird. Laut Bohlen, spielt zusätzlich zu den Spezifika der Branche, auch die Hierarchieebene eine bedeutende Rolle.<sup>16</sup> Während Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen keine erfolgsabhängige Vergütung erhalten, ist es in vielen Unternehmen auf Führungsebene gelebte Praxis, zusätzliche Vergütungen, je nach dem Grad einer Zielerreichung, zu gewähren.

Bei näherer Betrachtung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme wird eines schnell deutlich: Es werden in diesem Zusammenhang viele unterschiedliche Begriffe gewählt. Nach Schnorr nennen einige Unternehmen die Systematik „flexible Vergütung“<sup>17</sup>, Bohlen erwähnt den Begriff der „variablen Vergütung“<sup>18</sup> und Tillmanns nennt den Begriff der „erfolgsabhängigen Vergütung“<sup>19</sup>. Gleichwohl möglicherweise alle Bezeichnungen dasselbe ausdrücken wollen, wird in dieser Arbeit ausschließlich der Begriff der erfolgsabhängigen Vergütung verwendet. Eine detaillierte Definition dieses Begriffs wird in Kapitel 4 dieser Arbeit aufgeführt. Neben

---

<sup>16</sup> vgl. Bohlen, 2006, S. 7

<sup>17</sup> vgl. Schnorr, 2002, S. 1

<sup>18</sup> vgl. Bohlen, 2006, S. 2

<sup>19</sup> vgl. Tillmanns, 2007, S. 79

den unterschiedlichen Bezeichnungen ist ebenfalls auffällig, dass die Bemessungsgrundlage zum Erlangen der erfolgsabhängigen Vergütung sehr unterschiedlich geregelt werden kann und geregelt ist. Wichtig erscheint laut Biedrawa, dass die Zielsetzung zur Erlangung der erfolgsabhängigen Vergütung sowohl für das Unternehmen wie auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar nachvollziehbar und transparent dargelegt wird.<sup>20</sup> Es darf sich nicht um eine Goodwill-Aktion handeln, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unsicherheit im Umgang mit der eigenen Zielerreichung und dem Konzept der erfolgsabhängigen Vergütung im Ganzen verspüren. Die Schlussfolgerung, dass das Erlangen der erfolgsabhängigen Vergütung von der Güte des Vorgesetzten abhängt, ist unbedingt zu vermeiden.

Die Dissertation umfasst die Thematik der erfolgsabhängigen Vergütung und setzt den Fokus in diesem Zusammenhang auf Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, wobei Angestellte aus Antrags-, Vertrags- oder Leistungsabwicklungsabteilungen betrachtet werden. Als Lebensversicherungsunternehmen werden ausschließlich Erstversicherungsunternehmen, die das Lebensversicherungsgeschäft betreiben, verstanden. Andere Versicherungssparten wie auch Rückversicherungsunternehmen sind ausgeschlossen. Abbildung 1 soll den Unterschied zwischen Erstversicherung und Rückversicherung verdeutlichen.

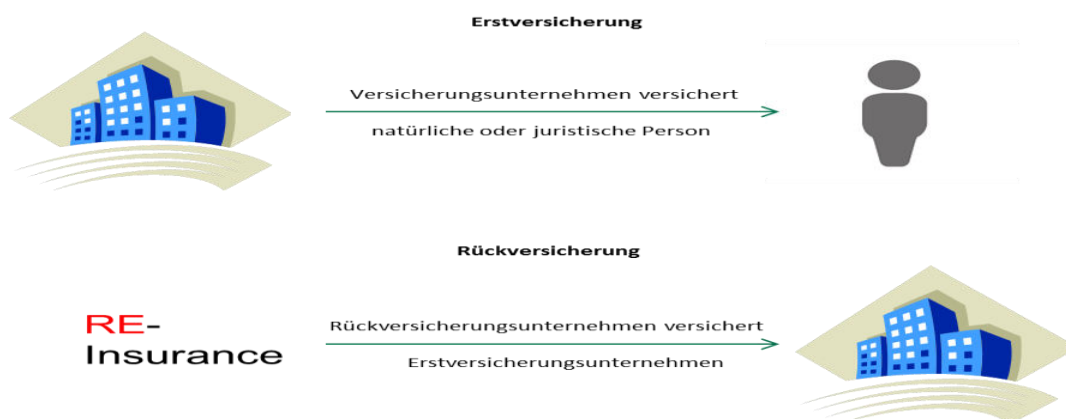


Abb. 1: Unterschied Erst- und Rückversicherung.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> vgl. Biedrawa, 2006, S. 6

<sup>21</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Swiss Re, Wegweisende Einführung in die Rückversicherung, 2010, S. 8, <https://stephan-fuhrer.ch/assets/files/Dokumentation/Rueckversicherung/2010%20SwissRe%20Einfuehrung%20RueckVers.pdf> [abgefragt am 28.08.2018]

Wie Friedrichsen ausführt, sind erfolgsabhängige Vergütungssysteme für Führungskräfte in vielen Unternehmen gelebte Praxis.<sup>22</sup> Dies gilt auch für die Lebensversicherungsbranche. Im Rahmen der Dissertation werden nur solche erfolgsabhängigen Vergütungen in Betracht gezogen, die ausschließlich Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern der nicht dispositiven Ebene zugutekommen.

Lebensversicherungsunternehmen haben neben ihrem Innendienst, der primär für die Ausführung versicherungsvertragsverwaltender Tätigkeiten zuständig ist, klassischerweise auch einen Außendienst, der den Vertrieb der Lebensversicherungsprodukte verantwortet. Betrachtet man das Thema erfolgsabhängige Vergütung in diesen beiden Organisationsbereichen eines Lebensversicherungsunternehmens, fällt laut Staufenbiel auf, dass im Außendienst die Bezahlung einer erfolgsabhängigen Vergütung gemäß der individuellen Zielerreichung ein standardisiertes Prozedere darstellt.<sup>23</sup> Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter hingegen haben bislang wenig bis keine Berührung mit diesem Thema – gleichwohl sie ebenfalls zum Unternehmenserfolg beitragen. Es wird laut Suden vermutet, dass durch die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen deren Arbeitsverhalten positiv beeinflusst wird, die Prozesseffizienz in den betreffenden Arbeitsbereichen gesteigert und gegebenenfalls positive Ausstrahleffekte auf andere Unternehmensbereiche entstehen können.<sup>24</sup> Darüber hinaus ist im Rahmen dieser Dissertation die Fragestellung zu beantworten, ob und welche Erfolgsfaktoren bestehen, die die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen beeinflussen.

---

<sup>22</sup> vgl. Friedrichsen, 201, <http://www.spiegel.de/karriere/gehalt-bei-versicherungen-verdienen-mit-vertrieb-und-aussendienst-a-984943.html> [abgefragt am 15.12.2018]

<sup>23</sup> vgl. Staufenbiel Institut, 2017, <https://www.staufenbiel.de/magazin/gehalt/gehaltstabellen/einstiegsgehaelter.html> [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>24</sup> vgl. Suden, 2009, S. 96



### **3. Erkenntnisinteresse und Zielsetzung der Arbeit**

Hinsichtlich der vorab umrissenen Problemstellung zum Dissertationsthema „Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen“ soll zunächst die Bedeutung der erfolgsabhängigen Vergütung mit ihren beabsichtigten Effekten dargestellt werden. Hier ist zu klären, ob und welche Anreizmöglichkeiten für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter durch die Einführung eines solchen Systems bestehen.

Darüber hinaus ist zu klären, welche Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für die genannte Zielgruppe von Relevanz sind. Erfolgsfaktoren sind als Voraussetzung zu verstehen, die erfüllt sein müssen, um eine erfolgreiche Implementierung sicherzustellen. Die zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren müssen sowohl die Interessenlage der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter berücksichtigen, ebenso wichtig jedoch sind die Interessen des Versicherungsunternehmens.

Eine Datenerhebung beim eingegrenzten Personenkreis – Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen – soll die bei der Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren zur Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems unterstützen. Diese Datenerhebung soll im Rahmen des Forschungsumfangs einer qualitativen Sozialforschung erfolgen und wird im Kapitel 14 erläutert.

Die Zielsetzung der Dissertation ist die Entwicklung eines Modells, das einer Empfehlung für die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen entspricht.

Im Umfeld der Lebensversicherungsbranche ist die Gewährung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile für die Vertriebsmitarbeiterinnen und Vertriebsmitarbeiter der Gesellschaften gelebte Praxis. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter hingegen profitieren bislang kaum von diesem Instrumentarium. Die Anwendung auf diesen

für diese Arbeit eng eingegrenzten Personenkreis ist bislang nahezu unbekannt; ebenso die Auswirkungen auf die Lebensversicherungsunternehmen, sofern für den angesprochenen Personenkreis ein Modell der erfolgsabhängigen Vergütung angewendet würde.

## **4. Definition relevanter Begriffe**

In diesem Kapitel werden für die vorliegende Arbeit relevante Begriffe definiert. Zunächst wird die Bedeutung eines Vergütungssystems erläutert, um im Nachgang auf ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem einzugehen. Es werden die Formen des Zeitlohns und des Leistungslohns beschrieben. Abschließend wird die Zielgruppe dieser Arbeit, Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, definiert.

### **4.1 Vergütungssystem**

Als Vergütung ist nach Hink die Gegenleistung zu verstehen, die eine Person für die Zurverfügungstellung ihrer Arbeitskraft erhält.<sup>25</sup> Die Vergütung stellt, gemäß dem Bürgerlichen Gesetzbuch, eine vertragstypische Pflicht in einem Dienstvertrag dar.<sup>26</sup> Im Sinne dieser Arbeit handelt es sich um eine monetäre Gegenleistung, welche die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer erhält. Ökonomische Aspekte spielen bei der Gewährung einer Vergütungsleistung für den Arbeitgeber und für die Arbeitskraft eine bedeutende Rolle. Hink führt aus, dass hierbei die Zielsetzung sein sollte, die Höhe der Vergütung sowohl für den Arbeitgeber als auch für die Arbeitskraft unter Berücksichtigung der zu erbringenden Arbeitsleistung als gerecht empfunden wird.<sup>27</sup> Als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden Personen verstanden, die aufgrund eines Arbeitsvertrages einer Tätigkeit nachgehen und hierfür Lohn aus nicht selbstständiger Arbeit beziehen. Sie unterliegen, nach Definition des Bürgerlichen Gesetzbuches, aufgrund des Vertragsverhältnisses den Weisungen des Arbeitgebers.<sup>28</sup> In der vorliegenden Arbeit stellen

---

<sup>25</sup> vgl. Hink, 2007, S. 43

<sup>26</sup> § 611 Abs. 1 BGB

<sup>27</sup> vgl. Hink, 2007, S. 125

<sup>28</sup> § 611 a Abs. 1 BGB

die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter Arbeitnehmerinnen beziehungsweise Arbeitnehmer dar, als Arbeitgeber ist das Lebensversicherungsunternehmen zu verstehen.

Wie im Bürgerlichen Gesetzbuch geregelt, wird im Rahmen eines Arbeitsvertrages der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer gegenüber, eine Vergütung vereinbart.<sup>29</sup> Das Gesetz legt ebenfalls fest, dass der Arbeitgeber zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet ist.<sup>30</sup> In der Regel wird die Vergütung als Lohn für die getätigte Arbeit bezeichnet. Eine Unterscheidung der Begriffe Angestellte oder Angestellter und Arbeiterin oder Arbeiter, als Unterkategorie des Begriffs Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer, ist für die vorliegende Arbeit nicht erforderlich. Die relevante Zielgruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter hat in der Praxis aufgrund ihrer nahezu ausschließlich geistigen und kaufmännischen Tätigkeit, nach der Definition von Nissen, den Status von Angestellten.<sup>31</sup> In der vorliegenden Arbeit wird mit der Verwendung des Begriffs Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer beziehungsweise Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die Bedeutung von Angestellten abgedeckt.

Aufgrund der theoretisch möglichen Abgrenzung der Begriffe Angestellte oder Angestellter und Arbeiterin oder Arbeiter muss auch die korrekte Zuordnung der entsprechenden Differenzierung der Begriffe Gehalt und Lohn dargestellt werden. Als Gehalt wird der monetäre Bezug einer Angestellten oder eines Angestellten bezeichnet. Lohn beziehen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wird im Verlauf dieser Arbeit der Begriff Vergütung, Lohn, Entlohnung oder ein etwaiger anderer Begriff verwendet, der sich auf eine monetäre Größe bezieht, die als Gegenleistung für die getätigte Arbeit zu verstehen ist, ist aufgrund der Zielgruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, welche als Angestellte einzustufen sind, die Bedeutung von Gehalt zu unterstellen.

---

<sup>29</sup> § 611 Abs. 1 BGB

<sup>30</sup> § 611 a Abs. 2 BGB

<sup>31</sup> vgl. Nissen, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/angestellter-31594> [abgefragt am 14.12.2018]

Die Gewährung monetärer Gegenleistung kann in der vorliegenden Arbeit dem Überbegriff Vergütung zugeordnet werden. Nicht unter den Begriff Vergütung fallen im Sinne dieser Arbeit materielle oder immaterielle Gegenleistungen des Arbeitgebers. Als materielle Gegenleistung kommt in Lebensversicherungsunternehmen beispielsweise die Gewährung von besonderer technischer Ausstattung, wie zum Beispiel einem Tablet, zum Einsatz. Als immaterielle Gegenleistung kann exemplarisch die Vergabe von Titeln für die Ausübung einer Tätigkeit genannt werden.

In Anlehnung an Fees wird unter einem System die Menge von Elementen und deren Beziehungen zueinander verstanden.<sup>32</sup> Durch die Verbundenheit der einzelnen Elemente können sie, in Summe, als eine Gesamteinheit betrachtet werden. Die einzelnen Elemente können auch als einzelne Einheiten bezeichnet werden, welche wiederum in der Gesamteinheit zusammenlaufen. Der Begriff Vergütungssystem bezieht sich in dieser Arbeit somit auf unterschiedliche Elemente beziehungsweise Bausteine, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für deren getätigte Arbeit als monetäre Gegenleistung gewährt werden.

## **4.2 Erfolgsabhängige Vergütung**

Der Zusatz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems beschreibt die Kopplung von erfolgsrelevanten Bezugsgrößen zum Erlangen einer zusätzlichen Vergütung. Laut Hink werden diese erfolgsrelevanten Bezugsgrößen im Rahmen von Zielvereinbarungen festgelegt und die Erreichung dieser Bezugsgrößen ist ausschlaggebend für einen Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung.<sup>33</sup> Aufgrund dieser Voraussetzung, der Erreichung von Zielen, wird von einer erfolgsabhängigen Vergütung gesprochen. Laut den Autoren sind die monetäre Partizipation und die Bewertung der Zielerreichung, bedeutende Elemente einer erfolgsabhängigen Vergütung.<sup>34</sup>

Die Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen sieht eine Grundvergütung vor, die der Mitarbeiterin

---

<sup>32</sup> vgl. Fees, 2016, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/system-50117> [abgefragt am 28.06.2018]

<sup>33</sup> vgl. Hink, 2007, S. 117

<sup>34</sup> vgl. Salwa Salim, Ismail, 2016, S. 33

oder dem Mitarbeiter garantiert erbracht wird. Diese Grundvergütung stellt den größten Vergütungsbestandteil der Gesamtvergütung dar. Daneben werden noch Sozialleistungen beziehungsweise Vergütungsnebenleistungen angeboten. Über diese konventionellen Vergütungsbestandteile hinaus besteht für Lebensversicherungsunternehmen die Alternative, eine dritte Säule der Vergütung einzuführen, die sich an der erfolgreichen Ausführung der Tätigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ausrichtet. Hierbei bestehen grundsätzlich die Möglichkeiten, den individuellen Erfolg zu betrachten oder aber den Erfolg eines ganzen Teams heranzuziehen. Die Zusatzleistung ist jedoch nicht garantiert und birgt laut Weingarth gewisse Unsicherheiten und Risiken, auf die im Laufe dieser Arbeit eingegangen wird.<sup>35</sup>

Werden die Umsetzung und die Anwendung einer erfolgsabhängigen Vergütung angestrebt, so sind nach Hink damit Absichten und Ziele verbunden, die es zu realisieren gilt.<sup>36</sup> Ein grundlegendes Ziel im Zuge der Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist es laut Hink, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Inaussichtstellung einer zusätzlichen monetären Vergütung zu einer Leistungssteigerung zu bewegen.<sup>37</sup> Ebenso kann es das Interesse des Lebensversicherungsunternehmens sein, sich als Arbeitgeber von der bestehenden Konkurrenz abzuheben und besonders attraktiv auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wirken. Der Hintergrund dieser Besserstellung gegenüber der Konkurrenz ist es, dass besonders gutes Personal durch die zusätzliche Vergütung rekrutiert werden kann. Die Herausforderung, welche sich aus der demografischen Entwicklung und dem Fachkräftemangel ergibt, macht es zudem erforderlich, sich als Arbeitgeber zu differenzieren. Ein Lebensversicherungsunternehmen als Wirtschaftsunternehmen ist besonders daran interessiert, die Kosten des Unternehmens auf ein notwendiges Mindestmaß zu reduzieren. Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems kann dazu beitragen, die Kosten bei gleicher Qualität durch entsprechende Produktivitätssteigerung positiv im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens zu beeinflussen. Eine erfolgsabhängige Vergütung soll laut Hink dazu führen, dass die

---

<sup>35</sup> vgl. Weingarth, 2010, S. 98

<sup>36</sup> vgl. Hink, 2007, S. 148

<sup>37</sup> ebda, S. 120

Unternehmensziele des Lebensversicherungsunternehmens optimal erreicht werden können.<sup>38</sup>

#### 4.3 Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter

Die Organisation eines Lebensversicherungsunternehmens ist vielschichtig. Es sind unterschiedliche Unternehmensbereiche gegeben, die ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Bei der in dieser Arbeit betrachteten und relevanten Zielgruppe handelt es sich um Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter im Sinne dieser Arbeit sind Personen, die in Lebensversicherungsunternehmen tätig sind und die operative Versicherungsverwaltung ausüben. Die Tätigkeiten der befragten Personen sind unter anderem die Bearbeitung von Neuanträgen, die Entgegennahme von Kundentelefonaten, die Bearbeitung von Versicherungsverträgen und die Abwicklung von Leistungsfällen. Mit den genannten Tätigkeiten ist ein erheblicher Anteil an kommunikativen Aufgaben gegeben.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der befragten Personen nach ausgeübten Tätigkeiten.

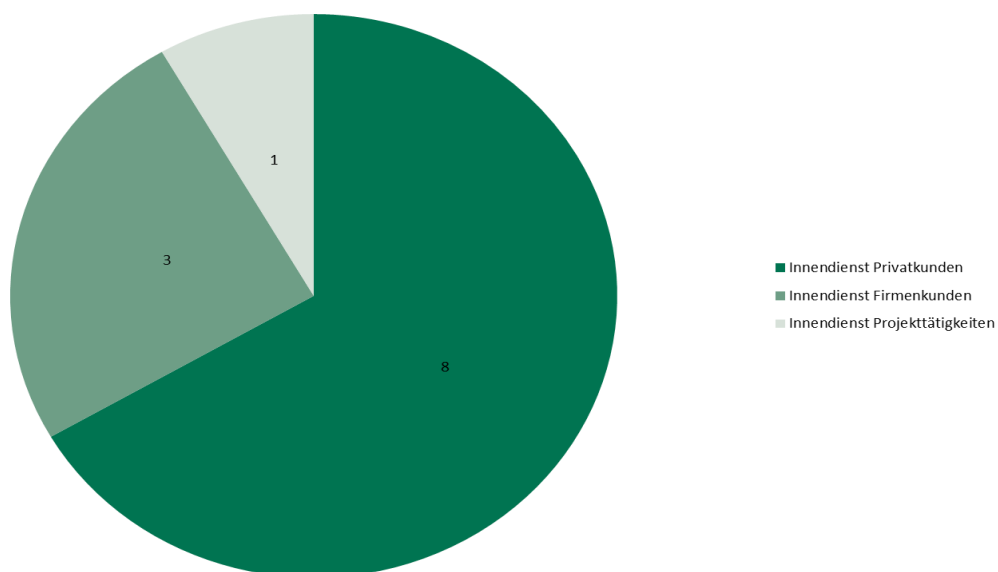


Abb. 2: Verteilung der befragten Personen nach Tätigkeit.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> ebda, S. 118

Da die relevante Zielgruppe ihren Aufgabenschwerpunkt in der Abwicklung des operativen Lebensversicherungsgeschäftes hat, sind administrative Aufgaben in nur sehr geringem Ausmaß gegeben. Beispiele für in geringem Umfang gegebene administrative Aufgaben sind die Planung von Meetings, die Organisation von Veranstaltungen oder die Durchführung von Projekten. Abbildung 3 unterteilt die befragten Personen danach, ob sie operative oder administrative Tätigkeiten ausüben.

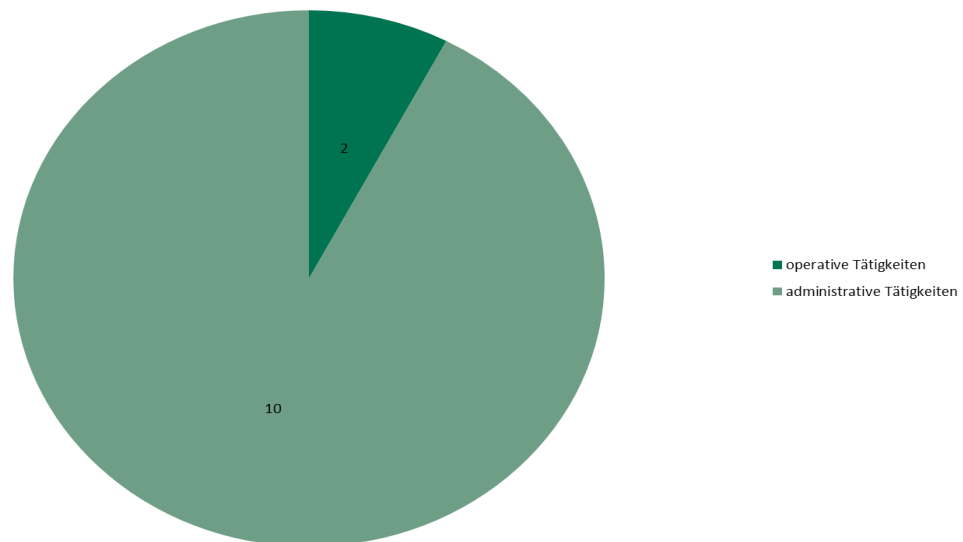


Abb. 3: Verteilung der befragten Personen nach operativer und administrativer Tätigkeit.<sup>40</sup>

Tätigkeiten, die den klassischen Aufgaben von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern im Sinne dieser Arbeit entsprechen, sind in den Gehaltsgruppen des Gehaltstarifvertrages, der aktuellen Fassung vom 01.01.2018, für das private Versicherungsgewerbe aufgeführt.<sup>41</sup> Die den Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern übertragenen Aufgaben sind eindeutig definierbar und in ihrer Ausführung regelmäßig. Die einzelnen Tätigkeiten sind, nach Aussage des Autors dieser Arbeit in seiner Funktion als Leiter eines Innendienstbereichs eines Lebensversicherungsunternehmens, als standardisierte Geschäftsvorfälle zu bezeichnen, die in der Mehrheit durch jede Mitarbeiterin oder jeden Mitarbeiter regelmäßig und häufig ausgeführt werden.

<sup>39</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>40</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>41</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

Als zu bedienende Kundengruppen der untersuchten Zielgruppe wurden, nach Aussage der befragten Personen im Rahmen dieser Arbeit, in erster Linie Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmer sowie Vertriebspartner identifiziert. Durch die Kundengruppe der Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmer ist eine große Außenwirkung der ausgeübten Tätigkeiten gegeben.

Der Autor dieser Arbeit ist mehrjährig im Bereich des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen tätig. Aufgrund seiner Erfahrung und den Einblicken in mehrere Lebensversicherungsunternehmen, werden folgend die wesentlichen Tätigkeiten und Abläufe der Zielgruppe dieser Arbeit geschildert. Die Tätigkeiten der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter werden schriftlich und telefonisch ausgeführt. In sehr geringem Umfang finden persönliche Kontakte zur Beratung von Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmern beziehungsweise Vertriebspartnern statt. Die auszuführenden Tätigkeiten finden in der Regel im Rahmen von flexiblen Arbeitszeiten statt. Servicezeiten, in welchen die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter als Ansprechpartnerinnen beziehungsweise Ansprechpartner zur Verfügung stehen, werden durch Servicepläne sichergestellt. Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten innerhalb der Lebensversicherungsunternehmen und außerhalb der in dieser Arbeit definierten Zielgruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter bestehen in geringem Umfang. In den meisten Fällen können Versicherungsverträge durch Organisationseinheiten des Innendienstes unabhängig bearbeitet werden. Das Hinzuziehen anderer Organisationseinheiten, außerhalb des Innendienstes ist nur selten erforderlich. Als Beispiel hierfür können zum Beispiel Abstimmungen mit dem unternehmenseigenen Außendienst genannt werden. Die untersuchten Personen haben eine kaufmännische Berufsausbildung im Berufsbild Versicherungen oder einen akademischen Abschluss. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der befragten Personen nach Bildungsabschluss.



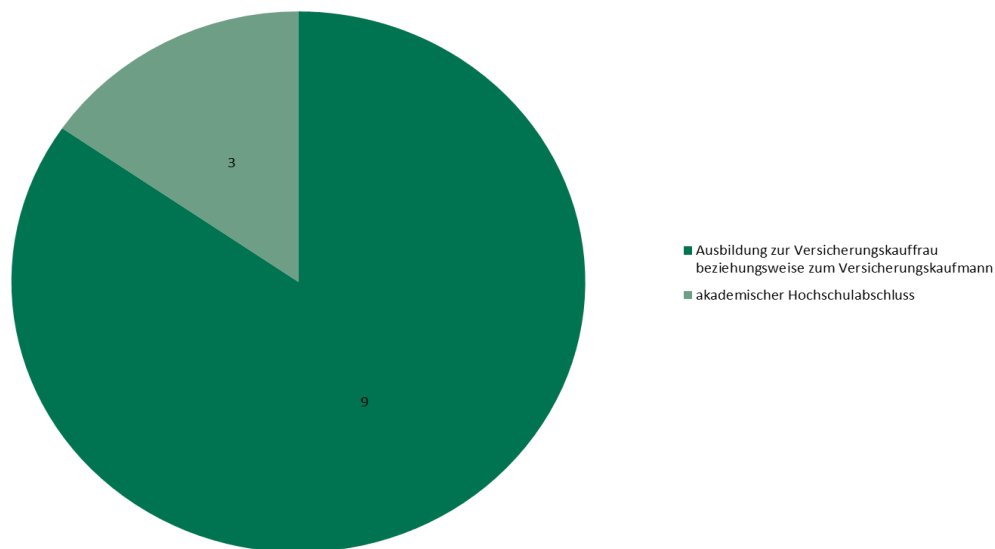


Abb. 4: Verteilung der befragten Personen nach Bildungsabschluss.<sup>42</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Aufgabe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter in hohem Maße standardisiert stattfindet und von Wiederholung gekennzeichnet ist. Die ausgeführten Tätigkeiten haben in der Regel eine hohe Außenwirkung, da Lebensversicherungsverträge von Endkundinnen und Endkunden bearbeitet werden. Die Kundengruppen stellen im Wesentlichen Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmer sowie Vertriebspartner dar. Die Tätigkeiten sind in großem Umfang durch Kommunikation mit den entsprechenden Kundengruppen geprägt.

#### 4.4 Lohnarten

Für die Ausführung einer Tätigkeit erhält die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter eine Entlohnung, die nach Hummel und Zander grundsätzlich in zwei Formen zu unterscheiden ist: Zeitlohn und Leistungslohn.<sup>43</sup> Während der Zeitlohn, laut Vaupel, für einen vereinbarten konstanten Zeitabschnitt gewährt wird<sup>44</sup>, ist der Leistungslohn, nach Böhrs, an die quantitative Arbeitsleistung gekoppelt<sup>45</sup>, welche durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter erbracht wird. Welche Lohnart Anwendung findet, hängt von der

<sup>42</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>43</sup> vgl. Hummel, Zander, 2011, S.10

<sup>44</sup> vgl. Vaupel, 2010, S. 5

<sup>45</sup> vgl. Böhrs, 1959, S. 9

auszuführenden Aufgabe ab. Die Lohnart soll zur Aufgabe passen und die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter motivieren, die Tätigkeit ordnungsgemäß und im Sinne des Unternehmens auszuführen. Zeitlöhne werden in der Regel in Tätigkeitsbereichen angewendet, in denen das Arbeitsergebnis nur schwer messbar ist. Im Vordergrund steht, nach Vaupel, in diesen Bereichen die geistige Arbeitsleistung, weshalb eine quantitative Beurteilung der Arbeitsleistung nur schwer durchzuführen ist.<sup>46</sup> Demgegenüber ist in Anwendungsbereichen des Leistungslohns das konkrete Arbeitsergebnis entscheidend. Leistungslohne werden in der Regel in Arbeitsbereichen angewendet, in denen das Arbeitsergebnis quantitativ oder qualitativ gut messbar ist. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen führen Tätigkeiten aus, die beide Bereiche betreffen. Auf der einen Seite sind Arbeitsbereiche gegeben, bei welchen eine geistige Arbeitsleistung erforderlich ist, auf der anderen Seite bestehen aber auch sehr viele Tätigkeiten, deren Ergebnisse hinsichtlich Quantität und Qualität sehr gut messbar sind. In den folgenden beiden Abschnitten werden die beiden Lohnarten näher erläutert.

#### **4.4.1 Zeitlohn**

Es ist davon auszugehen, dass ein Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber seine Lohnzahlungen in möglichst geringem Umfang gewähren möchte, um die aufzubringenden finanziellen Ressourcen auf ein Mindestmaß zu begrenzen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Anspruch, eine ihrer zur Verfügung gestellten Arbeitskraft entsprechende Bezahlung zu erhalten. Beide Seiten, das Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber und die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter, haben ein gegenläufiges Interesse hinsichtlich der optimalen Vergütungshöhe. Die Herausforderung besteht darin, eine Vergütungshöhe festzulegen, die beide Seiten zufriedenstellt. In der privaten Versicherungswirtschaft wird gemäß dem Tarifvertrag ein Tariflohn definiert, der für die Tätigkeiten einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters Anwendung findet. Der Tarifvertrag wird, gemäß den Autoren, durch Gewerkschaften und

---

<sup>46</sup> vgl. Vaupel, 2010, S. 6

Arbeitgebervertreter ausgehandelt.<sup>47</sup> Lebensversicherungsunternehmen, die dem Arbeitgeberverband angehören, sind, nach Informationen des Arbeitgeberverbandes, an die getroffenen Vereinbarungen gebunden.<sup>48</sup> Bei der Anwendung des Tariflohns ist eine Differenzierung innerhalb eines Lebensversicherungsunternehmens möglich. Der angewendete Tariflohn stellt neben weiteren Regelungen des Gehaltstarifvertrages, einen Teil der Ergebnisse aus Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern dar, die der Arbeitgeberverband als Information zur Verfügung stellt.<sup>49</sup> Dieses Ergebnis ist als kollektive Anwendungshandlung zu verstehen und wird von der Branche umgesetzt. Besonderheiten des eigenen Unternehmens können im Anschluss an das Verhandlungsergebnis vorgenommen werden. Diese unternehmensspezifischen Anpassungen sind gegebenenfalls notwendig, wenn die kollektive Vereinbarung die Organisation des einzelnen Lebensversicherungsunternehmens nicht ausreichend berücksichtigt. Sollten Anpassungen vorgenommen werden, dürfen diese nur zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen; eine Anpassung zulasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht zulässig. Der Tariflohn stellt den Mindestlohn dar, welcher nicht unterschritten werden darf.

Der gültige und vereinbarte Tariflohn für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter entspricht einem Zeitlohn. Dies bedeutet laut Vaupel, dass der Tariflohn für die jeweilige Tätigkeit und für die vereinbarte Arbeitszeit gewährt wird.<sup>50</sup> Zur Gewährung des Zeitlohns ist gemäß Hummel und Zander allein die Dauer der geleisteten Arbeit ausschlaggebend.<sup>51</sup> Der Zeitlohn bemisst sich nach der Absolvierung einer festgelegten Arbeitsdauer, welche die Grundlage zur Erfüllung dieses Arbeitsverhältnisses ist. Wird die vorausgesetzte Arbeitszeit erbracht, stellt diese erbrachte Dauer, nach Vaupel,

---

<sup>47</sup> vgl. Arbeits-ABC, 2017, <https://arbeits-abc.de/der-tarifvertrag-arten-und-inhalte-von-tarifvertraegen/> [abgefragt am 17.12.2018]; vgl. Haufe, 2018, <https://www.haufe.de/thema/tarifverhandlung/> [abgefragt am 18.12.2018]

<sup>48</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>49</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>50</sup> vgl. Vaupel, 2010, S. 5

<sup>51</sup> vgl. Hummel, Zander, 2011, S. 13

die Anspruchsgrundlage zur Bezahlung des Zeitlohns dar.<sup>52</sup> Im Kontext der vorliegenden Dissertation wird diese Vergütungsform als Fixgehalt bezeichnet. Bei Innendienstkräften von Lebensversicherungsunternehmen findet in der Regel der Zeitlohn als Vergütungsform Anwendung. Die betroffenen Personen erhalten für gewöhnlich einen 38-Stunden-beziehungsweise einen 40-Stunden-Arbeitsvertrag, welchem eine fix vereinbarte Vergütungshöhe zugrunde gelegt wird. Quantitative oder qualitative Aspekte sind bei dieser Lohnart zunächst ohne Bedeutung. Aufgrund der Nichtberücksichtigung quantitativer und qualitativer Aspekte der ausgeführten Tätigkeit stellt sich die Frage der Gerechtigkeit des zugesagten Zeitlohns. Um der Frage der Gerechtigkeit entgegen zu können, wird die Methode der Arbeitsbewertung angewendet. Hierbei geht es um die Bewertung des betreffenden Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Aufgaben. Die Bewertung bezieht sich nicht auf Personen oder deren Fähigkeiten, sondern es werden ausschließlich die Ansprüche an eine Stelle und deren Inhalte betrachtet. Bei der Bestimmung von unternehmensspezifischen Personalkosten spielen neben der Arbeitsbewertung zwei weitere Aspekte eine bedeutende Rolle: nach Hink die Marktverhältnisse und die Beschaffungsmöglichkeiten von geeignetem Personal.<sup>53</sup> Grundsätzlich hat das Lebensversicherungsunternehmen ein Interesse daran, die Personalkosten beziehungsweise die Lohnkosten so gering wie möglich zu halten, also lediglich den vereinbarten Tariflohn zu bezahlen. Sollte geeignetes Personal jedoch nur schwer zu gewinnen sein, ist das Unternehmen gezwungen, die unternehmensspezifischen Personalkosten zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten, womit sich die Personalbeschaffungskosten entsprechend erhöhen. Dieser Umstand ist in der Praxis durchaus gegeben. Die derzeitigen Marktgegebenheiten und die unzureichende Anzahl zur Verfügung stehender Arbeitskräfte stellen, nach Treitschke, aktuell durchaus hohe Anforderungen an das Personalrecruiting.<sup>54</sup> Das unternehmensspezifische Lohngefüge eines Zeitlohns wird demnach durch zwei Faktoren bestimmt: zum einen durch das Ergebnis der Arbeitsbewertung, zum anderen durch die Marktgegebenheiten. Abschließend ist festzuhalten, dass der Zeitlohn darauf abzielt, eine der betrachteten Stelle entsprechende gerechte Vergütung zu gewähren, ohne die Person, welche die Stelle besetzt, und ihre Fähigkeiten zu betrachten. Der Tariflohn in

---

<sup>52</sup> vgl. Vaupel, 2010, S. 5

<sup>53</sup> vgl. Hink, 2007, S. 35

<sup>54</sup> vgl. Treitschke, 2014, S. 73

der Versicherungswirtschaft – und somit auch in Lebensversicherungsunternehmen – stellt einen Zeitlohn dar.

#### 4.4.2 Leistungslohn

Wie im vorherigen Abschnitt geschildert, wird der Zeitlohn für eine fest vereinbarte Arbeitszeit erbracht. Die Ergebnisse einer ausgeführten Tätigkeit oder individuelle Aspekte spielen dabei keine Rolle. Bei der Form des Leistungslohns werden die Arbeitsergebnisse beziehungsweise personenbezogene Aspekte demgegenüber direkt oder indirekt berücksichtigt. Wie der Wortbestandteil Leistung im Wort Leistungslohn besagt, ist, nach Bartscher, die Vergütung in diesem Fall abhängig von der erbrachten Leistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters.<sup>55</sup> „Als Leistungslohn werden Lohnformen bezeichnet, bei denen die Lohnhöhe nach der erbrachten Leistung bemessen wird.“<sup>56</sup> Diese Vergütungsform kann grundsätzlich in solchen Arbeitsbereichen herangezogen werden, in welchen der Arbeitskraft ein messbarer Einfluss auf das Ergebnis ihrer Tätigkeit möglich ist. Die Ergebnissteuerung ist sowohl im qualitativen wie auch quantitativen Bereich denkbar. Der Leistungslohn kann grundsätzlich in zwei Formen unterschieden werden: Prämienlohn und Akkordlohn.

Der Prämienlohn ist eine Kombination aus Zeitlohn und Leistungslohn. Neben einem zu gewährenden Fixgehalt wird im Rahmen des Prämienlohns auch ein Leistungslohn gewährt. Der Prämienlohn kann von der Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, aber auch von dem Ergebnis des Unternehmens beeinflusst werden. „Von Prämienlohn wird nur dann gesprochen, wenn das zusätzliche Entgelt planmäßig, also aufgrund einer klaren, den Arbeitenden bekannten Regelung und nicht etwa aufgrund von Einzelentscheidungen des Vorgesetzten gewährt wird.“<sup>57</sup> Kennzahlen zur Messung der Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters können qualitative oder quantitative Ergebnisse ihrer beziehungsweise seiner Arbeitsleistung sein. Ein Prämienlohn, der auf dem Ergebnis des Unternehmens beruht, wird anhand von Unternehmenskennzahlen gewährt. Bei

---

<sup>55</sup> vgl. Bartscher, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leistungslohn-39099> [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>56</sup> Weber, Mayrhofer, Nienhäuser, Kabst, 2005, S. 184

<sup>57</sup> ebda, S. 261

Lebensversicherungsunternehmen sind derartige Kennzahlen zum Beispiel die Stornoquote oder das Neugeschäft nach Beitragssumme. Der Akkordlohn kann in den Geldakkord und den Zeitakkord unterschieden werden. „Bemessungsgrundlage für den Akkordlohn ist das quantitative bzw. mengenmäßige Arbeitsergebnis.“<sup>58</sup> Der Geldakkord berechnet sich durch Multiplikation der Stückzahl mit dem Geldsatz je Stückzahl. Der Geldsatz je Stückzahl ist durch eine Vorgabezeit je Stückzahl mal dem Geldfaktor je Einheit bestimmt. Beim Zeitakkord wird die Anzahl der hergestellten Stücke einer Leistung mit der dafür vorgesehenen Zeit ins Verhältnis gesetzt. Multipliziert man die Anzahl der hergestellten Stücke mit der vorgesehenen Zeit für ein Stück sowie einem Geldfaktor, erhält man nach Hink den Zeitakkordlohn.<sup>59</sup>

Die Grundlage für den Leistungslohn legte Frederick Winslow Taylor, ein Ingenieur aus den Vereinigten Staaten von Amerika, der als Mitbegründer der Arbeitswissenschaft gilt. Sein Verständnis war es, nach Hebeisen, dass die geleistete Arbeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser ausfällt, wenn die Vergütung direkt an die Arbeitsleistung geknüpft ist.<sup>60</sup> Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der geleisteten Arbeit, kann laut Hebeisen, einen positiven Einfluss auf den Output der Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.<sup>61</sup> Die Abbildung 5 zeigt die Unterscheidung gegebener Lohnarten.

---

<sup>58</sup> ebda, S. 4

<sup>59</sup> vgl. Hink, 2007, S. 143

<sup>60</sup> vgl. Hebeisen, 1999, S. 30

<sup>61</sup> ebda, S. 7

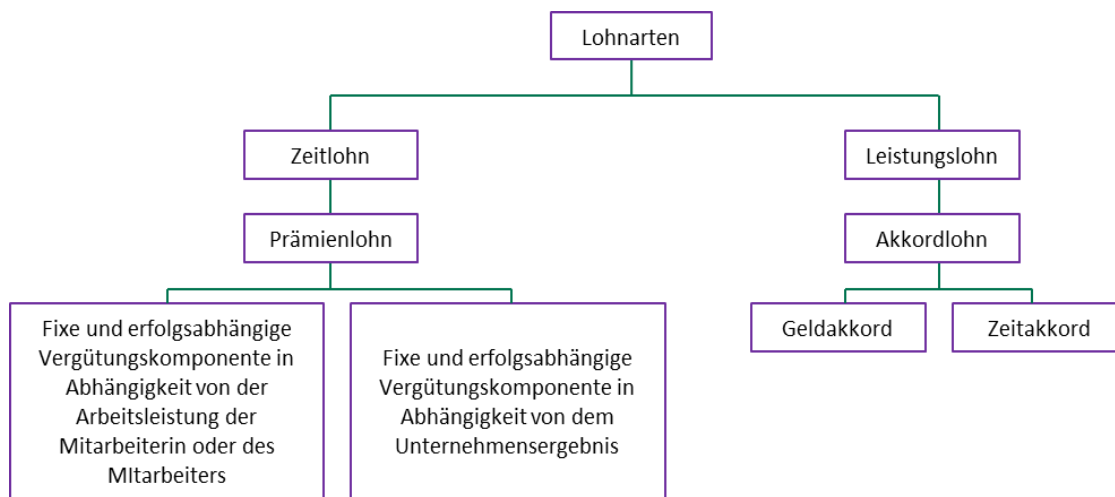


Abb. 5: Unterscheidung gegebener Lohnarten.<sup>62</sup>

Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen kann anhand gut messbarer quantitativer, aber auch qualitativer Kennzahlen einem Prämienlohn entsprechen. Die Tätigkeiten der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Bezug auf Quantität und Qualität gut zu berücksichtigen und in einem Konzept der erfolgsabhängigen Vergütung zu verankern. Arbeitsziele, deren Erreichung unter anderem durch den Einsatz von informationstechnologischen Systemen gemessen werden kann, bilden eine mögliche Grundlage zur Gewährung des Leistungslohns. In der betrieblichen Praxis ist die Messung in vielen Arbeitsbereichen des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen möglich, so dass der Leistungslohn in Form eines Prämienlohns gewährt werden könnte. Da in vielen Tätigkeitsbereichen die Arbeitsergebnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen werden können, ist eine Gesamtvergütung als Prämienlohn darstellbar, die sich aus einem Fixgehalt zuzüglich einer erfolgsabhängigen Vergütung, abhängig von der Zielerreichung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, ergibt.

Der in dieser Arbeit verwendete Begriff „erfolgsabhängige Vergütung“ ist als Bestandteil eines Prämienlohns zu verstehen, der neben einer fixen Vergütungskomponente gewährt werden kann.

<sup>62</sup> Quelle: eigene Darstellung nach WIWI Lernen, Der Lohn und seine Formen übersichtlich dargestellt – BWL (Produktion), 2018, <https://www.wiwi-lernen.de/der-lohn-und-seine-formen-uebersichtlich-dargestellt-bwl-produktion/> [abgefragt am 28.08.2018]

## 4.5 Lebensversicherungsunternehmen

Die in dieser Arbeit untersuchte Zielgruppe wurde in Unterkapitel 4.3 beschrieben. Alle Personen weisen das Merkmal auf, im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen tätig zu sein. Der Einsatz von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter kommt in Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland bisher kaum zum Einsatz.

Lebensversicherungsunternehmen wollen nach Aussage von Lührs mit ihrem Geschäftsmodell natürlichen oder juristischen Personen Versicherungsschutz zur Absicherung des Lebens bieten.<sup>63</sup> Daneben werden in Anlehnung an die Autoren auch Produkte angeboten, die einen Sparvorgang bezwecken.<sup>64</sup> Ein Lebensversicherungsunternehmen agiert, nach Love und Miller, als Intermediär.<sup>65</sup> Es werden eingezahlte Gelder verzinst und kommen zu einem späteren Zeitpunkt inklusive der erwirtschafteten Zinsen zur Auszahlung. Auch Koppelprodukte, die sowohl die Absicherung des Lebens als auch einen Sparplan umfassen, befinden sich im Angebotsportfolio. Unternehmen, die das Lebensversicherungsgeschäft betreiben, sind von anderen Versicherungssparten klar abgrenzbar. In Deutschland besteht im Versicherungsgewerbe das Prinzip der Spartentrennung. Demnach dürfen unterschiedliche Versicherungssparten nicht in einem Unternehmen angeboten werden. Je Sparte muss ein rechtlich unabhängiges Versicherungsunternehmen tätig sein. Als Versicherungssparten sind die Lebensversicherung, die Krankenversicherung und die Kompositversicherung zu nennen. Lebensversicherungsunternehmen sind im Zuge dieser Arbeit als Erstversicherungsunternehmen zu verstehen, die ihre Tätigkeit nicht im Geschäftsfeld der Rückversicherung ausüben.

Die in dieser Arbeit relevanten Lebensversicherungsunternehmen betreiben ihre Geschäfte auch in der Bundesrepublik Deutschland. Das Geschäftsfeld in Deutschland dient als Voraussetzung für die vorliegende Studie, zudem können bei den betrachteten

---

<sup>63</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 53

<sup>64</sup> vgl. Theis, 2001, S. 81; vgl. Lührs, 1997, S. 53

<sup>65</sup> vgl. Love, Miller, 2013, S. 44



Lebensversicherungsunternehmen auch Geschäftstätigkeiten in weiteren Nationen bestehen.

Lebensversicherungsunternehmen müssen, nach Aussage der Autoren, die Zulassung ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht beantragen. Die Aufsichtsbehörde überwacht den Geschäftsbetrieb des Lebensversicherungsunternehmens im Rahmen einer rechtlichen Aufsicht.<sup>66</sup> Das Beantragungsverfahren ist klar geregelt und bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen einsehbar.

Lebensversicherungsunternehmen haben bei der Wahl ihrer Rechtsform unterschiedliche Möglichkeiten. Die Alternativen der zulässigen Rechtsform für Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland sind jedoch eingeschränkt. Nach Lührs besteht die Möglichkeit einer Firmierung als Aktiengesellschaft, als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit oder als Anstalt des öffentlichen Rechts.<sup>67</sup> Theis führt aus, dass die geltende bundesrechtliche Vorschrift das Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen ist.<sup>68</sup> In diesem Gesetz, welches für alle Versicherungssparten Anwendung berücksichtigt werden muss, werden zum Beispiel Vorgaben zur Zulassung, zur Rechtsform, zum Geschäftsbetrieb, zur Versicherungsaufsicht oder auch zur Kapitalanlage gemacht. Daneben kann laut Theis das Versicherungsvertragsgesetz als zentrale Vorschrift für Lebensversicherungsunternehmen genannt werden.<sup>69</sup> Bei diesem Gesetz handelt es sich um ein deutsches Bundesgesetz. Es regelt die Rechte und die Pflichten von Versicherungsunternehmen. Neben Vorgaben für Versicherungsunternehmen im Allgemeinen und Lebensversicherungen im Besonderen regelt das Versicherungsvertragsgesetz auch die Rechte und Pflichten von Versicherungsvermittlern.

---

<sup>66</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 25; vgl. Theis, 2001, S. 129

<sup>67</sup> ebda, S. 31

<sup>68</sup> vgl. Theis, 2001, S. 129

<sup>69</sup> ebda, S. 129

## 5. Forschungsfrage

Erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile für Beschäftigte als Anreizsystem anzubieten, wird in vielen Branchen heute bereits standardmäßig praktiziert. In vielen Fällen profitieren verkäuferische beziehungsweise vertriebslastige Berufe von dieser Vorgehensweise.<sup>70</sup> Die Absicht dahinter ist relativ trivial: Die Aussicht auf einen Mehrverdienst soll der beschäftigten Person einen Anreiz bieten, um die gesetzten Arbeitsziele in möglichst vollem Umfang zu erreichen. Um einen Einblick in andere Branchen zu gewähren, soll im Laufe dieses Kapitels beispielhaft auf die Anwendung einer erfolgsabhängigen Vergütung im Bankensektor und in der Chemieindustrie, als produzierendes Gewerbe, eingegangen werden. In beiden Branchen befinden sich erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile in der praktischen Umsetzung. Gleichwohl eine erfolgsabhängige Vergütung nach Eyer und Haussmann Herausforderungen mit sich bringt, soll der Fokus der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auf dem Anreiz zu einem möglichen Mehrverdienst liegen.<sup>71</sup> Ungewissheit besteht insofern, als der garantierte Anteil der Vergütung, sprich das Fixgehalt, nicht den absolut möglichen zu verdienenden Gehaltsumfang abbildet.

In der Lebensversicherungsbranche werden Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter, welche für den Vertrieb der Versicherungsprodukte zuständig sind, klassischerweise mit einem erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil ausgestattet. Die Absicht dieser Vergütungskomponente ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die im Verkaufsprozess involviert sind, zusätzlich zu motivieren.<sup>72</sup> Im Gegensatz dazu partizipieren Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter bislang in extrem geringem bis nahezu keinem Umfang an dieser Vergütungssystematik, gleichwohl sie zu dem Unternehmenserfolg mindestens indirekt und zu ihrem persönlichen Aufgabengebiet direkt beitragen. Sie beziehen in der Regel ein regelmäßiges Fixgehalt. Hier stellt sich die Frage, ob ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem auch für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen sinnvoll implementiert werden kann und welche Erfolgsfaktoren in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden müssen. Der Einfluss möglicher Erfolgsfaktoren auf ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem

---

<sup>70</sup> vgl. Bormann, 2013, S. 76; vgl. Tiffert, 2013, S. 288

<sup>71</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 84

<sup>72</sup> vgl. Johnson, Friend, Agrawal, 2016, S. 8

für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen muss genau betrachtet werden, um eine beabsichtigte Implementierung erfolgversprechend vornehmen zu können. Die hier vorliegende Arbeit trägt in zweifacher Hinsicht zur Konkretisierung des aktuell vorherrschenden Forschungsbedarfes bei. Zum einen werden die allgemein Gültigen Ansätze eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems auf die Anwendbarkeit der Zielgruppe dieser Arbeit hinterfragt. Darüber hinaus werden zielgruppenspezifische Vorgaben für ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem entwickelt.

Wie bereits erwähnt, ist die Thematik der erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen weitestgehend unerforscht. Trotz umfangreicher Literatur und Studien zum Thema erfolgsabhängige Vergütungssysteme, bestehen wenig Erkenntnisse die die Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems auf die Zielgruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen umschreiben. Aufgrund bisher fehlender Forschungsergebnisse zur Zielgruppe dieser Arbeit, kann nicht eindeutig abgeleitet werden, ob allgemein bekannte Effekte eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems vollumfänglich oder teilweise für die relevante Zielgruppe dieser Arbeit herangezogen werden können. Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit sollen Erkenntnisse darüber liefern, ob bereits erforschte Erkenntnisse eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems auch für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter eines Lebensversicherungsunternehmens herangezogen werden können. Die aktuelle Forschung zeigt unter anderem durch Gerding auf, dass erfolgsabhängige Vergütungssysteme positive Auswirkungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens, als auch für das Unternehmen selbst bewirken sollen.<sup>73</sup> Als Beispiele für derartige positive Auswirkungen können nach den Autoren eine gesteigerte Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Optimierung unternehmensinterner Prozesse oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens im Allgemeinen genannt werden.<sup>74</sup> Dies sind grundsätzlich Effekte, die auch für ein Lebensversicherungsunternehmen von immenser

---

<sup>73</sup> vgl. Gerding, 2014, S. 7

<sup>74</sup> vgl. CFO, 2017, S. 12,

Bedeutung sind, um sich nachhaltig erfolgreich behaupten zu können. Da Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter einen erheblichen Beitrag zum operativen Geschäftserfolg eines Lebensversicherungsunternehmens beitragen, ist es von Interesse welchen positiven Beitrag ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem auf deren Arbeitsleistung bewirken kann und wie die Bedingungen hierfür zu gestalten sind.

Die Partizipation von Führungskräften an einer erfolgsabhängigen Vergütung, wird nach Ausführungen von den Autoren in der Praxis angewandt und ist etabliert.<sup>75</sup> Wie Tuschke und Bormann aufzeigen, gibt es umfangreiche Erkenntnisse für diese Hierarchieebene.<sup>76</sup> Die Anwendung auf Mitarbeiterebene, ohne Führungsverantwortung, speziell in Lebensversicherungsunternehmen weist aktuell hingegen eine Forschungslücke auf, die mit dieser geschlossen werden soll.

Um bestehende Erkenntnisse aus anderen Branchen zu berücksichtigen und eine Abgrenzung zum Untersuchungsbereich der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen herzustellen, sollen im Folgenden bestehende Regelungen zur Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems im Bankensektor sowie in der Chemieindustrie betrachtet werden. Diese beiden Branchen, werden aufgrund Ihrer Anwendung von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen beispielhaft herangezogen. Banken sind ebenso wie Lebensversicherungsunternehmen dem Finanzdienstleistungssektor zuzuordnen. Eine Vergleichbarkeit bei der Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zwischen Banken und Lebensversicherungen scheint daher zunächst möglich. Betrachtet man das Thema erfolgsabhängige Vergütung bei Banken, so ist eine praktische Anwendung, nach Lau, schnell festzustellen.<sup>77</sup>

Der Bedeutung einer erfolgsabhängigen Vergütung im Bankensektor wird nach Ausführungen des Bank-Verlages, mit der Regelung in Teil III des Tarifvertrages Rechnung

---

<sup>75</sup> vgl. Becker, Kramarsch, 2006, S. 1

<sup>76</sup> vgl. Tuschke, 2013, S. 299; vgl. Bormann, 2013, S. 76

<sup>77</sup> vgl. Lau, 2017, <https://bankinghub.de/banking/human-capital-change/gestaltungsprinzipien-fuer-verguetungssysteme-banken> [abgefragt am 03.01.2019]; vgl. Emde, 2004, S. 81

getragen.<sup>78</sup> Nach Emde wird die erfolgsabhängige Vergütung im Bankensektor leistungs- und erfolgsorientierte variable Vergütung genannt. Sie wurde erstmals 2002 für private Banken, 2003 für genossenschaftliche Banken und 2005 für Sparkassen eingeführt.<sup>79</sup> Im Versicherungsgewerbe sieht der aktuelle Manteltarifvertrag keine Regelung zu einer erfolgsabhängigen Vergütung für tarifgebundene Innendienstmitarbeiter vor. Die enthaltenen Regelungen zur garantierten Vergütung und der Eingruppierung der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter stellen die Mindestvergütung dar. Entscheidet sich, laut Emde, ein Bankinstitut hingegen, eine erfolgsabhängige Vergütung für seine tariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen, so kann die tarifliche Vergütung an den individuellen Erfolg der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters beziehungsweise an den Erfolg des Teams gekoppelt werden.<sup>80</sup> Diese Vorgehensweisen der Vergütungsgestaltung unterscheiden sich maßgeblich zwischen den beiden Branchen. Da ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem für den Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen als on-top Leistung zur tariflichen Vergütung zu verstehen ist, kann die Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zwischen Banken und Lebensversicherungsunternehmen nicht vollumfänglich gleichgesetzt werden. Die Aufgaben einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters einer Bank gegenüber einer Mitarbeiterin oder Mitarbeiters eines Lebensversicherungsunternehmens erscheinen auf den ersten Blick gegebenenfalls ähnlich, weisen aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle jedoch erhebliche Unterschiede auf. Banken haben, laut Hartenberger, die Absicht, ihren Kundinnen und Kunden ein attraktives Zinsergebnis zu bieten.<sup>81</sup> Die Existenz von Banken wird, nach Renker, damit gerechtfertigt, Kundengelder anzulegen und zu vermehren beziehungsweise Kredite zu finanzieren.<sup>82</sup> Die Lebensversicherung hingegen bedient, nach Schmalen, den Zweck der Alterssicherung<sup>83</sup>. Wolff ergänzt diesen Zweck, um die Unterstützung bei einem

---

<sup>78</sup> vgl. Bank-Verlag, 2019, <http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/tfb.cgi?templateID=suche&hitGroupFilter=&skinstatus10=0&activeSearchAdvFilter=&intelligentSearch=an&sessionID=19045867451189319576&searchTerm=variable+verg%FCtung&expertSearch=bub> [abgefragt am 03.01.2019]

<sup>79</sup> vgl. Emde, 2004, S. 81

<sup>80</sup> ebda, S. 82

<sup>81</sup> vgl. Hartenberger, 2017, <https://www.mazars.de/Home/Medien-Events/Fachbeitraege/Archiv/Das-Geschaeftsmodell-der-Banken> [abgefragt am 04.01.2019]

<sup>82</sup> vgl. Renker, 2018, S. 1

<sup>83</sup> vgl. Schmalen, 2000, S. 1

negativen Lebensereignis.<sup>84</sup> Grundsätzlich unterscheiden sich die Unternehmenszwecke einer Bank und einer Lebensversicherung demnach grundlegend. Während bei einer Bank die reine Betrachtung auf Geldströme und die Vermehrung von Geldern im Fokus steht, verfolgen Lebensversicherungsunternehmen eine langfristige Absicherung des Lebens von Personen. Dieser Unterschied dürfte auch Auswirkungen auf die Kultur der Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen, sind nach den Erfahrungen des Autors dieser Arbeit, sehr sicherheitsorientiert. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Bankunternehmen könnte die Risikobereitschaft aufgrund der Renditeorientierung im Bankengeschäft ausgeprägter sein. Derartige Gegebenheiten sollten bei der Konzipierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ebenfalls bedacht werden, weshalb eine identische Anwendung nicht problemlos umsetzbar sein dürfte.

Klare Regelungen und Vorgaben im Zusammenhang mit variablen Vergütungssystemen sind, nach den Autoren, seit der Finanzkrise im Jahr 2008 in Umsetzung.<sup>85</sup> Eine Verordnung die Vorschriften zur Einführung von Vergütungsaspekten in Versicherungsunternehmen vorsieht ist, nach den Autoren, in Artikel 275 der Durchführungsverordnung geregelt.<sup>86</sup> Versicherungsunternehmen sind nach Ausführungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht demnach verpflichtet, Vergütungsleitlinien und Vergütungspraktiken festzulegen, die sich mit der Vergütung und den Vergütungsanreizen beschäftigen.<sup>87</sup> Die Verordnung sieht auch Vorgaben für die Gewährung von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen im Sinne dieser Arbeit vor. Allerdings beschränken sich diese Vorgaben auf Vorstandsmitglieder, Personen die das Unternehmen tatsächlich leiten, Schlüsselfunktionsinhaber und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Tätigkeit das

---

<sup>84</sup> vgl. Wolff, 2016, S. 13

<sup>85</sup> vgl. Grundmann, Hofmann, Möslin, 2009, S. 96

<sup>86</sup> vgl. Olivares, Hagemann, 2017, S. 48

<sup>87</sup> vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2016, [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae\\_161220\\_verguetung\\_va.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae_161220_verguetung_va.html) [abgefragt am 03.01.2019]

Risikoprofil des Unternehmens maßgeblich beeinflussen.<sup>88</sup> Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter im Sinne dieser Arbeit sind keiner der vorgenannten Gruppen zuzuordnen. Dem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterkreis, gemäß der Durchführungsverordnung, ist deshalb keine Zuordnung vorzunehmen, da Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, im Sinne dieser Arbeit, das Risikoprofil eines Lebensversicherungsunternehmens nicht maßgeblich beeinflussen können. Der Einfluss einer einzelnen Person in der operativen Versicherungsvertragsverwaltung, ist nach Erfahrung des Autors keinesfalls ausreichend, um direkte Handlungsauswirkungen auf das Risikoprofil des Unternehmens zu erzielen.

Auch in der Chemieindustrie sind, nach Bispinck, durch tarifvertragliche Bestimmungen, Vorgaben zur Leistungsregulierung im Sinne eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems gegeben.<sup>89</sup> Die tarifvertraglichen Bestimmungen ermöglichen es den Unternehmen der Chemieindustrie, dass Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein erfolgsabhängiger Vergütungsanteil gewährt wird. Im Gegenzug kann, nach Ausführungen der Frankfurter Allgemeinen, das Grundgehalt gekürzt werden.<sup>90</sup> Dieser Mechanismus bietet den Arbeitgebern die Möglichkeit, eine absolute Steigerung der Gehaltskosten zu vermeiden.<sup>91</sup> Diese Möglichkeit der Anpassung beziehungsweise Reduktion von tariflichen Gehältern, unterscheidet sich wie auch in den Ausführungen zum Bankensektor, maßgeblich zu den Gegebenheiten in der Versicherungsbranche, nach denen eine Minderung des Tarifgehaltes für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen nicht möglich ist. Als weiteres Differenzierungsmerkmal kann die Zuordnung der Chemieindustrie, nach dem Statistischen Bundesamt, zum

---

<sup>88</sup> ebda,

[https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae\\_161220\\_verguetu ng\\_va.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae_161220_verguetu ng_va.html) [abgefragt am 03.01.2019]

<sup>89</sup> vgl. Bispinck, 2000, S. 4

<sup>90</sup> vgl. Frankfurter Allgemeine, 2006, S. 67

<sup>91</sup> ebda, S. 67

verarbeitenden Gewerbe genannt werden.<sup>92</sup> Das verarbeitende Gewerbe wird dem Sekundärsektor der Volkswirtschaft zugeordnet, in welchem die industrielle Produktion erfasst wird.<sup>93</sup> Lebensversicherungsunternehmen hingegen, stellen Dienstleistungsunternehmen dar. Diese werden, nach Reimold, dem Tertiärsektor zugeordnet.<sup>94</sup> Lebensversicherungsunternehmen arbeiten mit immateriellen Produkten, die Chemieindustrie erzeugt hingegen materielle Produkte. Dieser Unterschied bewirkt sicherlich Unterschiede in den Arbeitsabläufen, was die Tätigkeiten von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht grundsätzlich vergleichbar erscheinen lässt. Dieser Unterschied in der Ausführung der Tätigkeiten, wird sich auch in der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems widerspiegeln. Die Adaption von bestehenden Rahmenbedingungen im Kontext von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen bei Chemieunternehmen auf Lebensversicherungsunternehmen erscheint daher nicht unmittelbar zielführend.

Es ist davon auszugehen, dass bei der Anwendung einer erfolgsabhängigen Vergütung bei der Zielgruppe dieser Arbeit Besonderheiten zu beachten sind, die die Implementierung gefährden können oder aber eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen. Die vorliegende Dissertation soll dazu beitragen, Erkenntnisse in diesem Bereich zur Verfügung zu stellen, um zu einer erfolgreichen Implementierung einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen zu verhelfen.

Im Rahmen dieser Arbeit recherchierten und studierten Forschungsliteratur, konnte nicht darauf eingegangen werden, welche Besonderheiten bei der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter zu beachten sind. Vielmehr zeigen aktuelle Studien allgemein gültige

---

<sup>92</sup> vgl. Statistisches Bundesamt, 2019,

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/IndustrieVerarbeitendesGewerbe.html> [abgefragt am 04.01.2019]

<sup>93</sup> vgl. Freie Universität Berlin, 2018, [https://www.lai.fu-berlin.de/e-](https://www.lai.fu-berlin.de/e-learning/projekte/vwl_basiswissen/bip/die_sektoren_der_volkswirtschaft/index.html)

[learning/projekte/vwl\\_basiswissen/bip/die\\_sektoren\\_der\\_volkswirtschaft/index.html](https://www.lai.fu-berlin.de/e-learning/projekte/vwl_basiswissen/bip/die_sektoren_der_volkswirtschaft/index.html) [abgefragt am 04.01.2019]

<sup>94</sup> vgl. Reimold, 2010, S. 47



Voraussetzungen und Auswirkungen auf, ohne dabei auf die Zielgruppe dieser Arbeit einzugehen und die jeweiligen Besonderheiten zu beachten. Über die Anwendung von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen herrscht daher noch immer Unklarheit. Daher muss ein Verständnis dafür geschaffen werden, welche Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen Beachtung finden müssen. Allgemeine gültige Voraussetzungen und Auswirkungen sind auf die Anwendbarkeit für die Zielgruppe zu überprüfen und zielgruppenindividuelle Besonderheiten zu identifizieren und zu berücksichtigen. Diese Dissertation soll aufzeigen, dass Lebensversicherungsunternehmen, neben den Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern, ebenso von einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem profitieren können. Dies ist insbesondere im Hinblick auf das aktuell sehr anspruchsvolle Geschäftsumfeld von Bedeutung.

## **6. Thesen**

Die nachfolgend aufgeführten Thesen sind nicht im kausalen Zusammenhang zu verstehen. Sie stehen jeweils eigenständig für sich und sind getrennt voneinander anzusehen.

### **6.1 These 1**

Die erste These lautet: Erfolgsabhängige Vergütungssysteme können eine Leistungssteigerung (Produktivitätssteigerung) bei Lebensversicherungsunternehmen bewirken.<sup>95</sup>

- Unter Leistungssteigerung ist, nach Watzka, die Verbesserung des Outputs von operativen Arbeitsabläufen, initiiert durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen.<sup>96</sup> Diese Leistungssteigerung kann sowohl quantitative wie auch qualitative Auswirkungen auf Geschäftsprozesse haben.

---

<sup>95</sup> vgl. Bohlen, 2006, S. 6

<sup>96</sup> vgl. Watzka, 2017, S. 73

- Leistungssteigerungen von Geschäftsprozessen im Hinblick auf quantitativ verbesserte Resultate sind als Steigerung der Produktivität zu verstehen. Als Beispiel kann hier die Anzahl von policierten Neuanträgen je Mitarbeiterin oder Mitarbeiter herangezogen werden.
- Leistungssteigerungen von Geschäftsprozessen mit qualitativ verbesserten Resultaten sind als mittelbare Steigerung der Produktivität zu verstehen. Die Steigerung oder, anders ausgedrückt, die Verbesserung von qualitativen Aspekten in der Tagesarbeit kann positive Ausstrahleffekte auf quantitative Ergebnisse haben. Als Verbesserung im qualitativen Bereich kann zum Beispiel die Senkung der Fehlbearbeitung betrachtet werden. Diese Senkung kann sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Neukundengewinnung haben kann.
- Bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist gemäß Lambert ein vordergründiges Ziel die Leistungssteigerung des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche.<sup>97</sup> Die Leistungssteigerung oder, anders ausgedrückt, die Produktivitätssteigerung dient nach Hummel und Zander als Bezugsgröße für eine erfolgsabhängige Vergütung.<sup>98</sup>
- Erfolgsabhängige Vergütungssysteme können laut Havranek und Mauhard dabei unterstützen, Leistungserwartungen transparenter und nachvollziehbarer darzustellen.<sup>99</sup>
- Vergütung kann nach Kaschube und von Rosenstiel die Arbeitsleistung beeinflussen.<sup>100</sup> Hübler weist darauf hin, dass in vielen empirisch-deskriptiven und ökonometrischen Studien die meisten untersuchten Unternehmen mittels einer Erfolgsbeteiligung eine Steigerung der Produktivität erzielen.<sup>101</sup> Es ist davon auszugehen, dass dies grundsätzlich auch für Lebensversicherungsunternehmen zutrifft.
- In Abbildung 6 soll die Steigerung im qualitativen Leistungsbereich dargestellt werden. Im Hause der Lebensversicherung von 1871 wurde die Quote der angenommenen Anrufe im Callcenter durch Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung gesteigert, was einer Steigerung der Produktivität entspricht.

---

<sup>97</sup> vgl. Lambert, 2009, S. 54

<sup>98</sup> vgl. Hummel, Zander, 2011, S. 20

<sup>99</sup> vgl. Havranek, Mauhart, 2008, S. 143

<sup>100</sup> vgl. Kaschube, von Rosenstiel, 2000, S. 71

<sup>101</sup> vgl. Hübler, 1995, S. 217

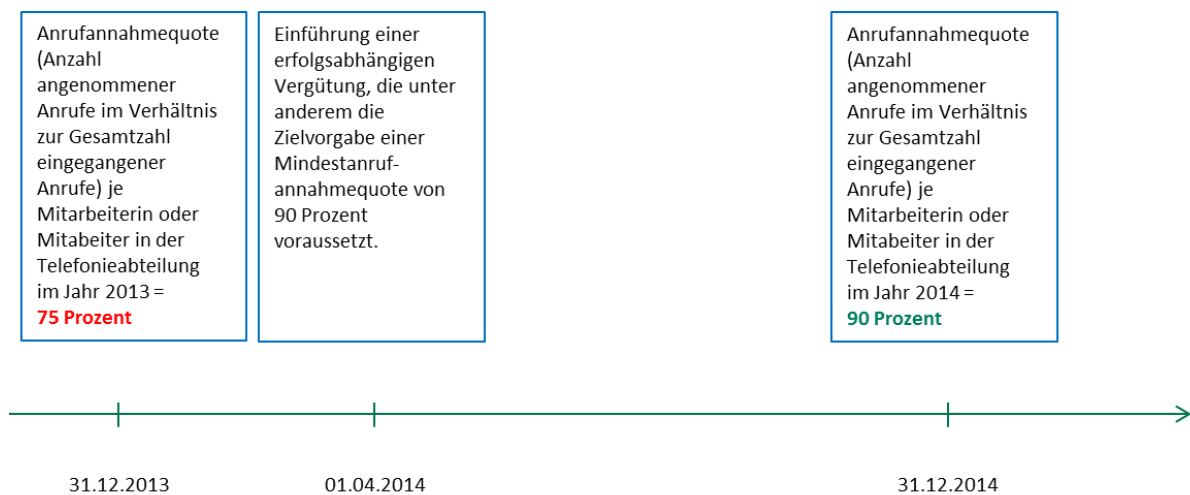


Abb. 6: Entwicklung der Annahmequote von Telefonanrufen nach Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems.<sup>102</sup>

## 6.2 These 2

Die zweite These lautet: Erfolgsabhängige Vergütungssysteme können Lebensversicherungsunternehmen helfen, sich im Marktumfeld zu behaupten und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

- Aus Sicht von Lebensversicherungsunternehmen bilden Umweltfaktoren, wie zum Beispiel die aktuelle Niedrigzinsphase an den Kapitalmärkten – der aktuelle Hauptrefinanzierungssatz der Europäischen Zentralbank beträgt nach Auskunft der Deutschen Bundesbank 0,00 Prozent<sup>103</sup> – oder häufige Änderungen durch den Gesetzgeber, nicht zu unterschätzende Herausforderungen für das Geschäftsmodell.
- Die Folge hieraus ist ein Marktumfeld, welches schwer zu bedienen ist und gleichzeitig den Wettbewerbsdruck ansteigen lässt. Endkundinnen und Endkunden werden verunsichert, was zu einem steigenden Wettbewerbsdruck für Lebensversicherungsunternehmen führt.<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>103</sup> vgl. Deutsche Bundesbank, 2016, <https://www.bundesbank.de/de/bundesbank/eurosystem/ezb-zinssaetze-607780> [abgefragt am 02.01.2019]

<sup>104</sup> vgl. Herz, 2018, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/altersvorsorge-es-geht-um-die-zukunft-der-lebensversicherer-und-ihrer-kunden/22795332.html> [abgefragt am 16.08.2018]

- Erfolgsabhängige Vergütungssysteme können zu einer steigenden Prozesseffizienz im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen führen. Dies ist unter anderem dann möglich, wenn die individuelle Zielerreichung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters an ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem gekoppelt und abhängig vom Zielerreichungsgrad an der erfolgsabhängigen Vergütung partizipiert werden kann.
- Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter stellt fest, dass das eigene Handeln einen Unterschied macht.<sup>105</sup> Die eigene Arbeit wird effizienter und zielorientierter ausgeführt, was zu einer spürbaren Verbesserung auf Kundenseite und im Vergleich zu Mitbewerbern führen kann.
- Durch eine gestiegene Prozesseffizienz, die sich zum Beispiel durch eine zügigere Bearbeitung von Vorgängen äußert, kann sich das Lebensversicherungsunternehmen vom Wettbewerb positiv abheben. Abbildung 7 zeigt einen Policierungsprozess, welcher einen typischen Arbeitsablauf für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen darstellt.

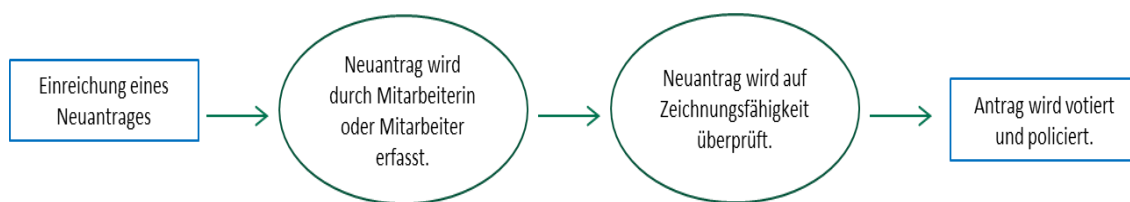


Abb. 7: Möglicher Policierungsprozess im Lebensversicherungsunternehmen.<sup>106</sup>

Dieser beschleunigte Ablauf kann durch die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung realisiert werden.

<sup>105</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 18

<sup>106</sup> Quelle: eigene Darstellung nach WEKA, SIPOC: Prozesse transparent und verständlich darstellen, 2018, <https://www.weka.de/qualitaetsmanagement/sipoc-prozesse-verstaendlich-darstellen/> [abgefragt am 16.08.2018]

### 6.3 These 3

Die dritte These lautet: Erfolgsabhängige Vergütungssysteme werden durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, die bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems berücksichtigt werden müssen.

- Das Entlohnungssystem von Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeitern in Lebensversicherungsunternehmen sieht, nach Staufenbiel, bereits heute die Einbeziehung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile vor.<sup>107</sup> Die gängige Zusammensetzung der Vergütung einer Außendienstmitarbeiterin oder eines Außendienstmitarbeiters ist in Abbildung 8 dargestellt.

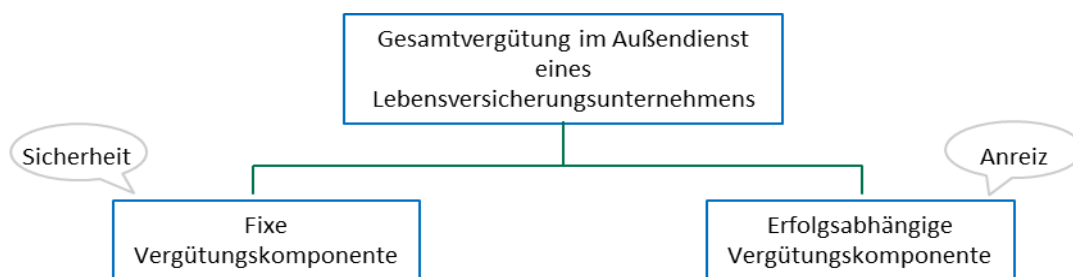


Abb. 8: Vereinfachte Darstellung der Verdienstzusammensetzung im Außendienst von Lebensversicherungsunternehmen.<sup>108</sup>

- Demgegenüber sind erfolgsabhängige Vergütungssysteme für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in den meisten Unternehmen nicht etabliert. Erfahrungen in diesem Zusammenhang fehlen.
- Aufgrund der fehlenden Erfahrungen ist das Thema bei der Einführung besonders sensibel zu behandeln und die möglichen Einflussfaktoren zu beachten. Diese können in drei Kategorien aufgeteilt werden:
  - soziale Faktoren
  - ökonomische Faktoren

<sup>107</sup> vgl. Staufenbiel Institut, 2017,

<https://www.staufenbiel.de/magazin/gehalt/gehaltstabellen/einstiegsgehaelter.html> [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>108</sup> Quelle: eigene Darstellung

- rechtliche Faktoren
- Alle drei genannten Faktorkategorien sind gleich wichtig. Zu beachten ist jedoch, dass die sozialen Faktoren die „weichste“ Faktorenkategorie darstellen. Die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist als sozialer Faktor einzustufen. „Es ist – im wissenschaftlichen Sinne – wenig über die Einstellung der Mitarbeiter zu erfolgsabhängigen Vergütungssystemen bekannt.“<sup>109</sup>

## 6.4 These 4

Die vierte These lautet: Die Attraktivität eines Lebensversicherungsunternehmens als Arbeitgeber kann durch ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter gesteigert werden.

- Der demografische Wandel umschreibt die rückläufige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland. „Dieser Effekt wird in Deutschland im Vergleich zu anderen Industriestaaten durch zwei Einflussfaktoren verursacht.“<sup>110</sup>
  - unterdurchschnittliche Geburtenrate
  - überdurchschnittliche Lebenserwartung
- Dies bedeutet konkret, dass künftig weniger geeignete Arbeitskräfte für den Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen zur Verfügung stehen, was als Fachkräftemangel bezeichnet wird. Aus diesem Grund müssen künftige personalpolitische Maßnahmen verstärkt die Personalgewinnung beziehungsweise die Personalbindung von Fachkräften in den Fokus nehmen.
- Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem kann hierzu beitragen. Durch dessen Einführung kann nach einer Untersuchung von Aon-Hewitt und Aussage von Pauleweit die Attraktivität des Lebensversicherungsunternehmens als Arbeitgeber aus Sicht der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters gesteigert werden.<sup>111</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass das erfolgsabhängige Vergütungssystem Chancen des

---

<sup>109</sup> Breisig, 2003, S. 55

<sup>110</sup> Lesch, Mayer, Schmid, 2014, S.4

<sup>111</sup> vgl. Pauleweit, 2013, [www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits](http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits) [abgefragt am 15.12.2015]

Mehrverdienstes für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer bietet. Abbildung 9 soll diesen Effekt in stark vereinfachter Form verdeutlichen.

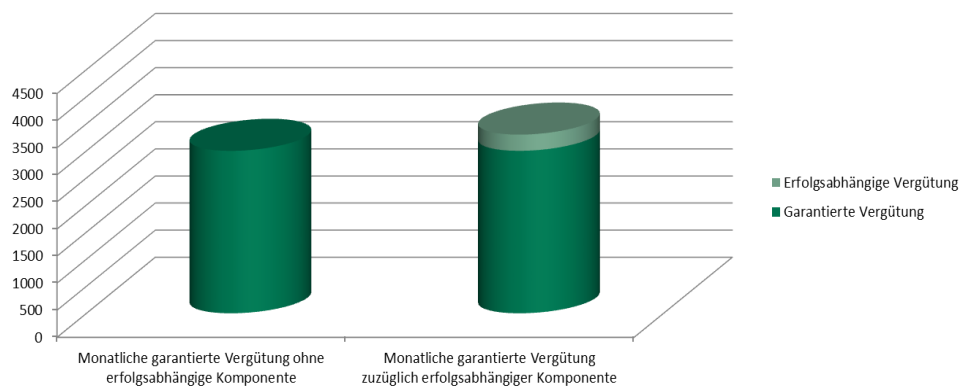


Abb. 9: Vereinfachte Darstellung des möglichen Mehrverdienstes durch erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil.<sup>112</sup>

## 6.5 These 5

Die These fünf lautet: Erfolgsabhängige Vergütungssysteme beeinflussen die Motivation von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern positiv, wenn auch negative Teilaspekte auftreten können.

- Nach Aussage von Hink, stellt die monetäre Gegenleistung für die zur Verfügung gestellte Arbeitskraft in der Regel einen zentralen Motivator für die Aufnahme einer Tätigkeit dar.<sup>113</sup> Die Abbildung 10 stellt dieses Verhältnis dar.

<sup>112</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Vergütungsblog, Variable Vergütung, Bonus, STI & Co, 2018, <https://verguetungsblog.de/variable-verguetung-bonus-sti-co/> [abgefragt am 15.08.2018]

<sup>113</sup> vgl. Hink, 2007, S. 43

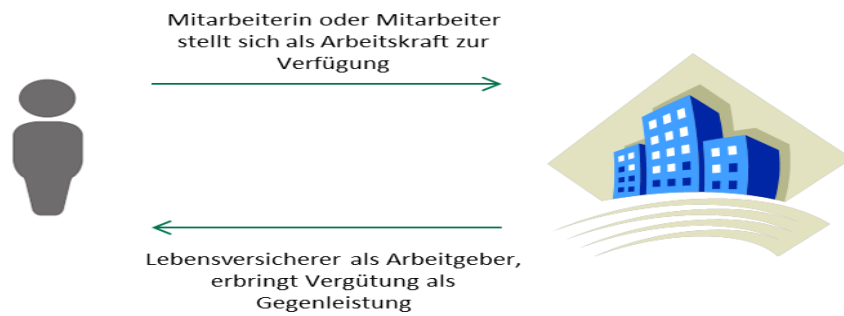


Abb. 10: Darstellung des Abhängigkeitsverhältnisses der Arbeitskraft zur Entlohnung.<sup>114</sup>

- Die Tatsache, dass die angemessene Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Grundvoraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit ist, bedeutet jedoch nicht, dass die Bezahlung ausreichend ist und die Innendienstmitarbeiterin oder der Innendienstmitarbeiter hierdurch allein nachhaltig motiviert wird.
- Es bestehen gegensätzliche Theorien, ob monetäre Bezahlung – wozu auch ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem zählt – zu unmittelbarer Motivation führt. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, wird durch monetäre Bezahlung keine unmittelbare Motivation erzeugt:
  - Hygienefaktoren → beseitigen Unzufriedenheit (zum Beispiel erfolgsabhängige Vergütung)
  - Motivatoren → erzeugen Zufriedenheit und führen zu Motivation (zum Beispiel Anerkennung)

Gemäß der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, können motivatorische Aspekte aus einer erfolgsabhängigen Vergütung abgeleitet werden. Eine erfolgsabhängige Vergütung kann Wirkungen der Kategorie Defizitmotive oder Wachstumsmotive auslösen.

- Laut Kühlmann trägt ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem nicht zu nachhaltiger Motivation bei Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern bei, kann jedoch Unzufriedenheit vermeiden.<sup>115</sup>
- Grundsätzlich besteht nach Breisig sogar die Gefahr, dass erfolgsabhängige Vergütungsmodelle die intrinsische Motivation beeinträchtigen.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Graf Lambsdorff, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, 2006, S. 16, <https://slideplayer.org/slide/665797/> [abgefragt am 28.08.2018]

<sup>115</sup> vgl. Kühlmann, 2007, S. 81

<sup>116</sup> vgl. Breisig, 2003, S. 255



## 6.6 These 6

Die These sechs lautet: Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems kann Vorteile in der operativen Abhandlung des Kerngeschäftes eines Lebensversicherungsunternehmens ermöglichen – garantierte Gehaltskosten können nicht reduziert werden.

- Ein Ziel aus Sicht des Arbeitgebers kann es sein, die Prozesseffizienz zu steigern. Die Verwaltungskosten von Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland lagen im Jahr 2016 bei durchschnittlich 2,3 Prozent.<sup>117</sup>
- Ein intelligentes Modell zur erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter kann positive Auswirkungen für den Arbeitgeber haben. Die Voraussetzungen für die Erlangung der erfolgsabhängigen Vergütung müssen der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer transparent und nachvollziehbar geschildert werden.
- Folgende positive Auswirkungen sind denkbar:
  - Schnellere Durchlaufzeiten bei der Bearbeitung von Versicherungsanträgen beziehungsweise Versicherungsverträgen
  - Steigerung der Qualität bei der Bearbeitung von Versicherungsanträgen beziehungsweise Versicherungsverträgen
- Durch die erfolgsabhängige Gestaltung der Vergütungsanteile ist eine automatische Anpassung an Mitarbeiter- und Unternehmensziele möglich. „In personalintensiven Branchen kann durch kaum eine andere Maßnahme eine so wirkungsvolle Flexibilisierung der Unternehmenskosten erreicht werden.“<sup>118</sup>
- Hinter vielen Bemühungen zur Vergütungsflexibilisierung steht oft die Absicht, die garantierten Entgeltbestandteile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuschmelzen und stattdessen mehr Raum für erfolgsorientierte Vergütungskomponenten zu

---

<sup>117</sup> vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 2018, [www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/ueberblick-24050#Kostenquoten](http://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/ueberblick-24050#Kostenquoten) [abgefragt am 09.04.2018]

<sup>118</sup> Havranek, Mauhart, 2008, S. 142

schaffen.<sup>119</sup> Im Versicherungsgewerbe ist dies aufgrund des Mindestgehaltes, welches im Tarifvertrag geregelt ist, nicht möglich.

- Wichtig für die Akzeptanz erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile ist nach Lurse und Stockhausen, dass die Chance auf erfolgsabhängige Einkommenszuwächse größer ist, als die wahrgenommenen Risiken.<sup>120</sup>
- Zu beachten ist, dass die Investition und die mit dem erfolgsabhängigen Vergütungssystem verbundenen Kosten als On-top-Leistung zu den tariflichen Gehältern gewährt werden müssen. Eine Schlechterstellung der Bezahlung einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters, als durch die Tarifgruppeneinteilung<sup>121</sup> vorgegeben, ist im Regelfall nicht möglich.
- Darüber hinaus sind Vorteile im nicht monetären Bereich denkbar (zum Beispiel durch gestiegene Qualität bei der Bearbeitung von Vorgängen).

## **7. Fach- und Arbeitsrichtung**

Die Fach- und Arbeitsrichtung innerhalb dieser Dissertation stellt das Geschäftsmodell der Lebensversicherung im Sinne einer Erstversicherung in der Bundesrepublik Deutschland dar. Weitere Versicherungssparten sowie auch das Geschäft von Rückversicherung werden ausdrücklich nicht betrachtet. Abbildung 11 stellt vereinfacht das Geschäftsmodell eines Erstversicherungsunternehmens dar.

---

<sup>119</sup> vgl. Breisig, 2003, S. 44

<sup>120</sup> vgl. Lurse, Stockhausen, 2001, S. 107

<sup>121</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tarifvertraege\\_downloads/Manteltarifvertrag\\_Anhang\\_2017\\_2018\\_2019.pdf](https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tarifvertraege_downloads/Manteltarifvertrag_Anhang_2017_2018_2019.pdf) [abgefragt am 17.12.2018]

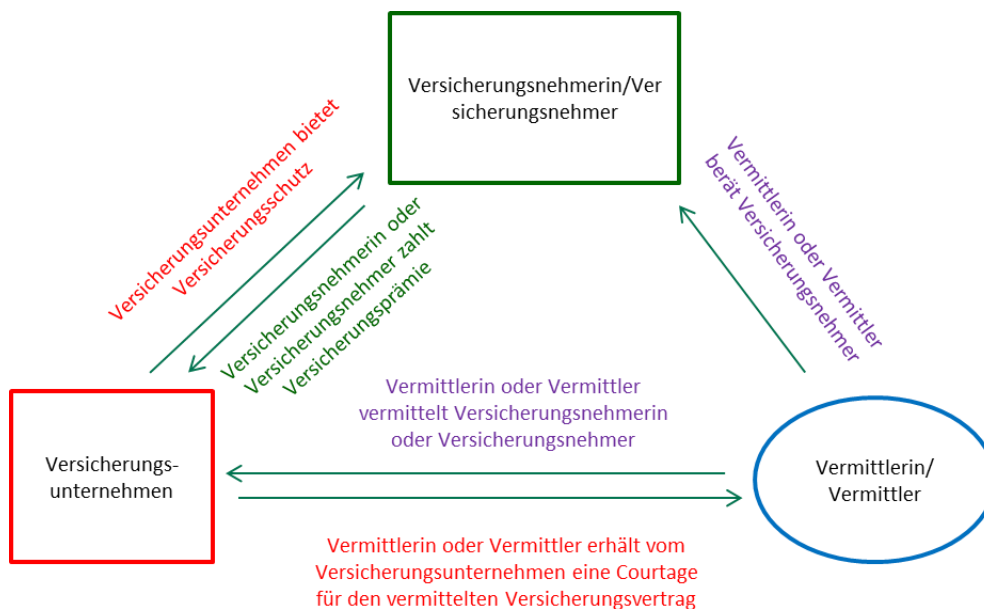


Abb. 11: Vereinfachte Darstellung des Geschäftsmodells eines Erstversicherungsunternehmens.<sup>122</sup>

„Die ersten abgeschlossenen Lebensversicherungen sind auf die Anfangsjahre des neunzehnten Jahrhunderts zurückzuführen.“<sup>123</sup> In den Anfängen der Lebensversicherungen wurden diese eher als Versicherungen für den Todesfall verstanden und abgeschlossen und daher oftmals auch Begräbnisversicherungen oder Sterbegeldversicherungen genannt. Die Lebensversicherung wurde in ihrer Weiterentwicklung zu einer gemischten Form, im Sinne der Erlebensfall- und Todesfallabsicherung, vorangetrieben. In diesem Fall soll nicht nur, wie zur Entstehungszeit der Lebensversicherung, der Todesfall einer versicherten Person abgesichert werden, sondern mittlerweile ist in einem solchen Versicherungsvertrag auch ein Ansparvorgang zur Kapitalansammlung vorgesehen.

Wirtschaftlich hat die Lebensversicherung in der Bundesrepublik Deutschland einen sehr hohen Stellenwert. Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft gibt für das Geschäftsjahr 2016 gebuchte Bruttobeiträge in Höhe von 86,6 Milliarden Euro an.<sup>124</sup> Es

<sup>122</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Stasny, Working Capital Management, 2010, S. 13, <https://docplayer.org/32049239-Working-capital-management-diplomarbeit-hochschule-mittweida-university-of-applied-sciences.html> [abgefragt am 28.08.2018]

<sup>123</sup> Kurzendörfer, 2000, S. 5

<sup>124</sup> vgl. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 2017, <https://www.gdv.de/de/themen/news/geschaeftsentwicklung-2016---alle-zahlen-im-ueberblick-12412> [abgefragt am 20.12.2018]

existierten im Jahr 2016 85,1 Millionen Lebensversicherungsverträge.<sup>125</sup> Die Anzahl neu abgeschlossener Lebensversicherungsverträge im Geschäftsjahr 2016 belief sich auf 4,8 Millionen.<sup>126</sup> Die Kennzahl Annual Premium Equivalent, welche die laufenden Beiträge aller Lebensversicherungsverträge für ein Geschäftsjahr summiert, zuzüglich 10 Prozent bestehender Einmalbeiträge, betrug 7,6 Milliarden Euro.<sup>127</sup> Der deutsche Lebensversicherungsmarkt umfasst aktuell etwas unter 80 Lebensversicherungsunternehmen.

Produkte von Lebensversicherungsunternehmen können nach Theis unterschiedlich ausgestaltet sein.<sup>128</sup> Nachfolgend sollen einige Formen der Lebensversicherung kurz vorgestellt werden. Hierbei handelt es sich um die Risikolebensversicherung, die klassische Kapitallebensversicherung, die fondsgebundene Kapitallebensversicherung, die private Rentenversicherung sowie die Sterbegeldversicherung.

Die Risikolebensversicherung wird auf das Leben der versicherten Person abgeschlossen. Gemäß den Autoren, wird ausschließlich der Todesfall der versicherten Person abgesichert.<sup>129</sup> Tritt dieser Todesfall während der Vertragsdauer der Versicherung ein, wird die vereinbarte Versicherungssumme ausbezahlt. Sollte der Todesfall der versicherten Person während der Vertragsdauer nicht eintreten, kommt keine Versicherungsleistung zur Auszahlung. Ebenso werden in diesem Fall keine Beiträge zurückvergütet.

Laut Theis handelt es sich bei der klassischen Kapitallebensversicherung, die auch als Kapitalversicherung auf den Todes- und Erlebensfall bezeichnet wird, um die am häufigsten abgeschlossene Lebensversicherung.<sup>130</sup> Allerdings spielt sie seit der zum 01.01.2005 verabschiedeten Neuregelung zur Besteuerung von Lebensversicherungsverträgen nahezu keine Rolle mehr. Bei dieser Form der Lebensversicherung gibt es zwei Varianten zur Auszahlung der Versicherungsleistung. Gemäß den Autoren erlebt entweder die versicherte

---

<sup>125</sup> ebda, <https://www.gdv.de/de/themen/news/geschaeftsentwicklung-2016---alle-zahlen-im-ueberblick-12412> [abgefragt am 20.12.2018]

<sup>126</sup> ebda, <https://www.gdv.de/de/themen/news/geschaeftsentwicklung-2016---alle-zahlen-im-ueberblick-12412> [abgefragt am 20.12.2018]

<sup>127</sup> ebda, <https://www.gdv.de/de/themen/news/geschaeftsentwicklung-2016---alle-zahlen-im-ueberblick-12412> [abgefragt am 20.12.2018]

<sup>128</sup> vgl. Theis, 2001, S. 81

<sup>129</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 55; vgl. Theis, 2001, S. 82

<sup>130</sup> vgl. Theis, 2001, S. 82

Person das Ende der Versicherungsdauer, was zur Auszahlung der Versicherungsleistung im Erlebensfall führt, oder die versicherte Person verstirbt während der Versicherungsdauer, was die Auszahlung der Todesfallleistung zur Folge hat.<sup>131</sup> Diese Form der Lebensversicherung hat demnach zwei Funktionen. Zum einen geht es um einen Sparvorgang der zur Kapitalansammlung führt, zum anderen soll die Absicherung von Hinterbliebenen im Todesfall der versicherten Person sichergestellt werden.

Die fondsgebundene Kapitallebensversicherung oder fondsgebundene Rentenversicherung sichert, wie auch die klassische Kapitalversicherung, den Todes- und Erlebensfall der versicherten Person ab. Die eingezahlten Beiträge werden ganz oder teilweise in bei Vertragsabschluss festgelegte Fonds investiert. Die Versicherungssumme ist laut Lührs von der Kursentwicklung der Fonds abhängig.<sup>132</sup> Der Vorteil für den Versicherer liegt bei dieser Form darin, dass er das Kapitalanlagerisiko an die Versicherungsnehmerin oder den Versicherungsnehmer, den Vertragspartner des Lebensversicherungsunternehmens, abgeben kann. Der Vorteil der Versicherungsnehmerin oder des Versicherungsnehmers einer fondsgebundenen Kapitallebensversicherung oder fondsgebundenen Rentenversicherung liegt demgegenüber in der Chance einer höheren Rendite – bei einer positiven Kursentwicklung der gewählten Fonds – im Vergleich zu einer klassischen Kapitallebensversicherung.

Die private Rentenversicherung dient allein einem Sparvorgang. Nach Ablauf der Versicherungsdauer, bei dieser Form der Lebensversicherung Aufschiebzeit genannt, wird eine zu Vertragsbeginn vereinbarte Rente ausbezahlt. Die Renten werden bis zum Ableben der versicherten Person bezahlt.<sup>133</sup> Sollte die versicherte Person während der Versicherungsdauer versterben, werden die bis zu diesem Zeitpunkt einbezahlten Beiträge verzinst ausbezahlt. Die vereinbarte Rentenzahlung kann zu Auszahlungsbeginn auch kapitalisiert werden. Dies bedeutet, dass durch die Versicherungsnehmerin oder den Versicherungsnehmer eine einmalige Kapitalauszahlung gewählt wird. Ein Anspruch auf Auszahlung der Renten entfällt in diesem Fall.

Der in der vorliegenden Dissertation betrachtete Personenkreis umfasst Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern von Lebensversicherungsunternehmen. Darunter sind Personen zu verstehen, die ihren Aufgabenbereich in der klassischen Versicherungsverwaltung haben und keine leitende

---

<sup>131</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 56; vgl. Theis, 2001, S. 82

<sup>132</sup> vgl. Lührs, 1997, S. 62

<sup>133</sup> ebda, S. 75

Position bekleiden. Diese Personen betreuen Endkundinnen und Endkunden sowie Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartner und beraten diese Kundengruppen zu Fragen rund um die Absicherung durch Lebensversicherungsverträge.

## **8. Grundlagen der Motivationstheorie zum Entwurf eines Vergütungssystems**

Dieses Kapitel widmet sich den klassischen Motivationstheorien. Es werden Ausführungen zur Motivation im Allgemeinen, zur Bedürfnispyramide nach Maslow, zu Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie sowie zur Theorie von McClelland vorgenommen.

### **8.1 Motivation**

Das Verhalten eines jeden Menschen wird durch dessen Motivation wesentlich beeinflusst. Der Begriff Motivation entstammt dem lateinischen Wort *motivus*, was im deutschen Sprachgebrauch der Bedeutung Bewegung auslösen gleichgestellt werden kann.<sup>134</sup> Als Motivation beschreiben die Autoren den Geisteszustand einer Person, der die Person dazu befähigt eine Handlung auszuüben um ein definiertes Ziel zu erreichen.<sup>135</sup> Als Motivation kann auch der Zustand des Motiviertseins bezeichnet werden. Jeder Mensch besitzt, nach den Ausführungen der Autoren, Motive die zum Teil angeboren sind beziehungsweise sich der Mensch im Laufe seiner Sozialisation aneignet und die über die Lebenszeit hinweg relativ stabil bleiben.<sup>136</sup> Beispiele für Motive können Ehrgeiz, Status, Routine, Neugier oder Ordnung sein. Werden in einer Situation Motive angesprochen, die eine Person besitzt, entsteht Motivation. Das Verhalten eines jeden Menschen entsteht durch Wirkung von Situation und Person. In Anlehnung an Comelli und Rosenstiel, können Anreize aus einer Situation heraus vorhandene Motive einer Person ansprechen, welche eine Handlung nach

---

<sup>134</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 7

<sup>135</sup> vgl. Maier, 2017, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456) [abgefragt am 08.05.2018]; vgl. Brown, 2007, S. 6; vgl. Nerdinger, 2013, S. 8

<sup>136</sup> vgl. Kirchgeorg, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motiv-39694> [abgefragt am 09.05.2018]; vgl. Brown, 2007, S. vii; vgl. Nerdinger, 2013, S. 8

sich ziehen.<sup>137</sup> Auch das individuelle Handeln von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern in einem Lebensversicherungsunternehmen wird durch deren Motivation beeinflusst. Die Motivation im Arbeitsumfeld, welche unter anderem Auswirkung auf die Intensität, die Ausdauer oder die Richtung des Arbeitsverhaltens hat, steht nach Rheinberg im Zentrum unterschiedlicher Theorien.<sup>138</sup> Das eigene Arbeitsverhalten einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters soll dahingehend ausgerichtet werden, dass die allgemeinen Interessen und die Unternehmensziele des Lebensversicherungsunternehmens sichergestellt werden.

### 8.1.1 Prozess der Motivation

Angelehnt an die Ausführungen der Autoren, kann der Prozess der Motivation in vier Phasen aufgeteilt werden:<sup>139</sup> die prädezyonale Motivation, die präaktionale Volition, die aktionale Volition und die postaktionale Motivation.<sup>140</sup> Laut Nerdinger bezieht sich die prädezyonale Motivation auf Wünsche einer Person und deren Abwägung.<sup>141</sup> Es wird davon ausgegangen, dass die individuellen Motive eines Menschen unterschiedliche Wünsche verursachen. Aus diesen vorhandenen Wünschen muss eine Abwägung getroffen werden. Diese Abwägung und die letztendliche Entscheidung werden durch die Möglichkeit der Realisierung eines Wunsches und dessen Valenz getroffen. Die Möglichkeit zur Umsetzung des eigenen Wunsches wird ebenso betrachtet wie die dafür benötigten Ressourcen wie Zeit oder Geld. Die Phase der prädezyonalen Motivation wird mit der Entscheidung für eine Alternative abgeschlossen. Die Bildung eines Vorhabens und dessen Umsetzung werden angestrebt.

Im Anschluss an die bewusste Entscheidung für eine ausgewählte Handlungsalternative wird eine Strategie zu deren Erreichung und Realisierung entwickelt. Die Phase der präaktionalen Volition ist eingeleitet. In Anlehnung an die Autoren, steht Volition in diesem Kontext für die

---

<sup>137</sup> vgl. Comelli, Rosenstiel, 1995, S. 8

<sup>138</sup> vgl. Rheinberg, 2000, S. 68

<sup>139</sup> vgl. Heckhausen, Heckhausen, 2018, S. 212; vgl. Goschke, 2013, S. 13, [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke\\_lehre/ws\\_2013/vl\\_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ws_2013/vl_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de) [abgefragt am 21.06.2018]; vgl. Nerdinger, 2013, S. 45

<sup>140</sup> vgl. Spieß, Wittmann, 1999, S. 893

<sup>141</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 45

zielgerichtete Umsetzung von Vorhaben durch gezieltes und beabsichtigtes Handeln.<sup>142</sup> Die Absicht ist es nach Nerdinger, durch die Entwicklung einer Strategie und deren Umsetzung die gewünschte Zielsetzung zu erreichen. Im Rahmen einer strategischen Planung ist der Umsetzungszeitraum eventuell nur durch die Abfolge mehrerer zu tätigender Arbeitsschritte verzögert.<sup>143</sup> Diese strategische Vorgehensweise stellt die präaktionale Volition dar. Eine präaktionale Volition ist in der betrieblichen Praxis regelmäßig in der Umsetzung. Die Definition einer Unternehmensstrategie ist in einem Lebensversicherungsunternehmen ebenso von Bedeutung wie auch die Findung strategischer Ziele für den Innendienst eines Lebensversicherungsunternehmens. Viele Lebensversicherungsunternehmen beschäftigen sich derzeit mit ihrer strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens. Die präaktionale Volition hat somit eine hohe praktische Bedeutung im Unternehmensalltag eines Lebensversicherungsunternehmens.

Nach Abschluss der präaktionalen Volition wird die dritte Phase des Motivationsprozesses, die aktionale Volition, eingeleitet. Wie der Begriff „aktional“ impliziert, steht in dieser Phase, laut den Autoren, der Beginn einer Handlung im Fokus.<sup>144</sup> Durch den Anstoß einer aktiven Handlung wird die Zielerreichung weiter konkretisiert. Wie in der zweiten Phase des Motivationsprozesses ist auch in dieser Phase die Volition von entscheidender Bedeutung. Die Volition wurde als zielgerichtete Umsetzung durch gezieltes und beabsichtigtes Handeln umschrieben. Die Ausführung einer Handlung und deren Zielerreichung sind in dieser Phase von der Konsequenz der Volition hinsichtlich des angestrebten Ziels abhängig. In der betrieblichen Praxis bedeutet das zum Beispiel, dass die Anzahl abgearbeiteter Geschäftsvorfälle in einem elektrischen Postkorb einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters eines Lebensversicherungsunternehmens auch von der Intensität des eigenen Handelns der Person abhängt. Ist die Intensität des eigenen Handelns geringer oder höher ausgeprägt, können entsprechen weniger oder mehr Geschäftsvorfälle bearbeitet werden.

In der vierten Phase des Motivationsprozesses, der postaktionalen Motivation, wird, wie der Begriff „postaktional“ impliziert und die Autoren ausführen, die Aktion retrospektiv

---

<sup>142</sup> vgl. Baumann, Kazen, Quirin, Koole, 2018, S. 56; vgl. Nerdinger, 2013, S. 46

<sup>143</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 46

<sup>144</sup> vgl. Baumann, Kazen, Quirin, Koole, 2018, S. 56; vgl. Nerdinger, 2013, S. 48



evaluiert.<sup>145</sup> Gemäß Nerdinger ist die Erreichung des angestrebten Ziels oder der angestrebten Ziele zu bewerten.<sup>146</sup> Im betrieblichen Alltag und im Rahmen der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung kann die Betrachtung der Zielerreichung in einem Feedbackgespräch vorgenommen werden. Die Gestaltung und die Ausführung eines Feedbackgesprächs werden in Abschnitt 10.3.3 diskutiert. Um beim Beispiel der abgearbeiteten Geschäftsvorfälle aus dem elektronischen Postkorb in der Phase der aktionalen Volition zu bleiben, findet in der Phase der postaktionalen Motivation demnach eine Beurteilung der bearbeiteten Menge an Geschäftsvorfällen statt. Die getätigten Erfahrungen aus dieser Phase sind sehr wichtig, da sie für künftige Planungen zur Zielerreichung herangezogen werden können.

### **8.1.2 Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow**

Einer der bekanntesten und häufig verwendeten Ansätze zur Erklärung von Motivation ist, nach Brown, die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow<sup>147</sup>. Die Bedürfnispyramide nach Maslow ist nach Grundbedürfnissen eines jeden Menschen strukturiert. Maslow ging auf der Grundlage seiner Beobachtungen und Forschungen in seinem Arbeitsbereich als Psychologe davon aus, dass jeder Mensch die Befriedigung seiner Grundbedürfnisse anstrebt. Die Grundbedürfnisse sind nach dem Autor in insgesamt fünf Bedürfniskategorien untergliedert, welche in einer Pyramide zusammengefasst werden.<sup>148</sup> Nach Maslow bilden diese Bedürfniskategorien Grundbedürfnisse ab, welche lediglich nacheinander, also nach einer hierarchischen Rangordnung, befriedigt werden können. Das bedeutet, dass an die Befriedigung einer nachfolgenden Bedürfniskategorie erst dann herangegangen werden kann, wenn die vorhergehende, mindestens jedoch die erste Bedürfniskategorie bereits befriedigt worden ist. Maslow und Nerdinger beschreiben diesen Effekt als Befriedigungs-Progressions-Hypothese, nach der zunächst eine niedrigere Bedürfniskategorie langfristig befriedigt werden muss, bevor die nächsthöhere Bedürfniskategorie aktiviert werden

---

<sup>145</sup> vgl. Goschke, 2013, S. 18, [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke\\_lehre/ws\\_2013/vl\\_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ws_2013/vl_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de) [abgefragt am 21.06.2018]; vgl. Nerdinger, 2013, S. 49

<sup>146</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 49

<sup>147</sup> vgl. Brown, 2007, S. 8

<sup>148</sup> vgl. Introduction, 2004, S. 3

kann.<sup>149</sup> Nerdinger erläutert, dass die Grundbedürfnisse der ersten vier Bedürfniskategorien als Defizitmotive bezeichnet werden, die Grundbedürfnisse der fünften und letzten Bedürfniskategorie als Wachstumsmotive.<sup>150</sup> Eine Nichtbefriedigung der Defizitmotive lässt bei einer Person einen Mangel entstehen, welcher bei der Person eine Anstrengung zur Befriedigung des empfundenen Mangels auslöst. Eine Nichtbefriedigung der Wachstumsmotive löst demgegenüber keine Anstrengungen zur endgültigen Befriedigung aus. Die fünfte Bedürfniskategorie ist vielmehr als ein laufender Prozess zu verstehen, bei dem es darum geht, die Selbstverwirklichung der eigenen Person zu erreichen. Das Niveau in dieser Bedürfniskategorie steigert sich zunehmend.

Die erste Bedürfniskategorie stellt, laut den Autoren, physiologische Motive dar.<sup>151</sup> Es geht hierbei um die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse wie Essen, die Aufnahme von Sauerstoff, Schlaf oder Trinken. Sofern diese Bedürfnisse eines jeden Menschen befriedigt sind, wird nach Maslow die Befriedigung der Grundbedürfnisse der zweiten Bedürfniskategorie angestrebt. Diese zweite Bedürfniskategorie beschreiben die Autoren als Sicherheitsmotive.<sup>152</sup> Sicherheitsmotive umschreiben das Bedürfnis eines Menschen nach einer sicheren Umwelt sowie das Bedürfnis nach einer vorausschauenden und kalkulierbaren Zukunft im Sinne einer Vorsorge. Im Anschluss an die erfolgreiche Befriedigung der Grundbedürfnisse dieser Bedürfniskategorie wird die dritte Kategorie aktiviert. Die Autoren führen weiter aus, dass diese dritte Bedürfniskategorie den Bedarf nach sozialem Leben umschreibt.<sup>153</sup> Hier stellen Aspekte wie der Austausch mit Familie und Freunden, Kontakte zu anderen Personen und die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft wichtige Bedürfnisse dar, welche befriedigt werden wollen. Nach Befriedigung dieser Bedürfnisse wird die vierte und letzte Kategorie der Defizitmotive erreicht. Diese Bedürfniskategorie beinhaltet Motive, welche, gemäß den Autoren, auch als Ich-Motive bekannt sind.<sup>154</sup> Es geht hierbei um Bedürfnisse, die eigene Person nach außen wirken zu lassen. Erworbene Titel, die Achtung der eigenen Person durch Andere oder eine entsprechende Anerkennung sind Beispiele für

---

<sup>149</sup> vgl. Maslow 1977, S. 375; vgl. Nerdinger, 2013, S. 27

<sup>150</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 27

<sup>151</sup> vgl. Zakaria, Ahmad, Malek, 2014, S. 32

<sup>152</sup> ebda, S. 32

<sup>153</sup> ebda, S. 32

<sup>154</sup> ebda, S. 33

Bedürfnisse, die in dieser Kategorie erfüllt werden wollen. Wenn die Defizitmotive der ersten vier Bedürfniskategorien befriedigt worden sind, erreicht die Person, nach Ausführung der Autoren, die letzte Bedürfniskategorie mit den Wachstumsmotiven, bei denen der Fokus auf der Selbstverwirklichung liegt.<sup>155</sup> Die Selbstverwirklichung ist als Prozess zu verstehen und in der Regel nicht endend. Die Absicht der Selbstverwirklichung wird konsequent fortgeführt. Der Anspruch zur Selbstverwirklichung steigert sich im Laufe der Zeit und nach dem Erreichen des Vorgenommenen. Zakaria, Ahmad und Malek beschreiben, dass eine Nichterfüllung von Bedürfnissen, zu einer geminderten Lebensqualität führen.<sup>156</sup>

Nerdinger führt aus, dass die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow Motive der einzelnen Bedürfniskategorien zeigt, welche befriedigt werden wollen beziehungsweise deren Motive aktiviert werden.<sup>157</sup> Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Ausgestaltung der einzelnen Bedürfniskategorien und die Befriedigung der jeweiligen Motive von Mensch zu Mensch unterschiedlich sein können. Dies kann am Beispiel der niedrigsten Bedürfniskategorie der psychologischen Motive erklärt werden. In dieser Kategorie möchten Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Essen befriedigt werden. Die Befriedigung von Hunger kann von Person zu Person höchst unterschiedlich ausfallen. Während der einen Person wenig Nahrung ausreicht, muss die andere Person deutlich mehr Nahrung zu sich nehmen. Ebenso führen situationsbedingte Gegebenheiten dazu, dass die Aktivierung der Motive unterschiedlich ausgelöst wird. Zum Beispiel wird in Stresssituationen das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme in der Regel weniger ausgeprägt sein als in Normalsituationen. Hinsichtlich der Kategorien der Ich-Motive und der Selbstverwirklichung ist anzumerken, dass diese Motive bei höherer Qualifikation oder höherem beruflichen Status einer Person eine höhere Bedeutung bekommen. Personen mit niedrigerer Qualifikation oder niedrigerer hierarchischer Position in einem Unternehmen legen tendenziell weniger Wert auf derartige Motive.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow, ihre Bedürfniskategorien sowie die Befriedigungs-Progressions-Hypothese konnten empirisch nicht nachgewiesen werden. Ebenso ist ihre grundsätzliche Gültigkeit nicht durchgehend nachweisbar. Wie bereits beschrieben, können

---

<sup>155</sup> ebda, S. 33

<sup>156</sup> ebda, S. 32

<sup>157</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 26

personenbedingte und situationsbedingte Unterschiede zu Abweichungen hinsichtlich der Befriedigung einer Bedürfniskategorie führen. Für die Konzeption einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen sollten folgende Erkenntnisse aus der Theorie der Bedürfnispyramide von Maslow gezogen werden. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, die tendenziell als Personen mit gutem Verdienst einzustufen sind, haben ein grundsätzliches Interesse an der Befriedigung der Ich-Motive. Anerkennung und Achtung der eigenen Arbeit haben für diese Zielgruppe in der Regel im täglichen Handeln einen hohen Stellenwert. Ebenso hat die Kategorie der Selbstverwirklichung eine nicht zu unterschätzende Relevanz. Dies impliziert, dass alle darunterliegenden Bedürfniskategorien ebenfalls befriedigt und erfüllt sein müssen. Demnach sind beide Klassen – sowohl die Defizitmotive wie auch die Wachstumsmotive – bei der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung zu berücksichtigen. Die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung geht mit einer gewissen Anerkennung für die ausgeübte Arbeit einher und erzeugt gewissermaßen Achtung im Kreise der Kolleginnen und Kollegen. Die Anwendung einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter, kann daher als Beitrag zur Motivationssteigerung für die Zielgruppe dieser Arbeit verstanden werden. Gleichwohl, wie in der These fünf dieser Arbeit aufgeführt, die erfolgsabhängige Vergütung per se und alleine betrachtet keine nachhaltige Motivationssteigerung erbringt.

### **8.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Frederick Herzberg**

In Anlehnung an Nerdinger führte Frederick Herzberg im Rahmen seiner Pittsburgh-Studie Untersuchungen zum Thema Arbeitszufriedenheit durch.<sup>158</sup> Der Personenkreis seiner Untersuchung beschränkte sich auf Ingenieure und Buchhalter, welche zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt wurden. Nach den Autoren, konnten Faktoren identifiziert werden, die sich unmittelbar auf die Zufriedenheit im beruflichen Kontext auswirken.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 31

<sup>159</sup> vgl. Habib, Hussain, Sahibzada, 2017, S. 186

Basierend auf den Ergebnissen seiner Untersuchungen bildete Frederick Herzberg, nach Jacquemin, zwei Kategorien im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit.<sup>160</sup>

Die eine Kategorie umfasst laut Nerdinger sogenannte Hygienefaktoren.<sup>161</sup> Dies sind Faktoren, welche bei einer Person Unzufriedenheit verursachen, sofern ihre empfundene positive Existenz nicht gegeben ist. Unter Hygienefaktoren fallen, nach Ausführungen der Autoren, zum Beispiel die Bezahlung einer Arbeitskraft, die gegebenen Arbeitsbedingungen, Arbeitssicherheit oder der gegebene Führungsstil.<sup>162</sup> Hygienefaktoren stellen Eigenschaften und Merkmale eines Arbeitsplatzes dar, welche dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Tätigkeit neutral gegenüberstehen. Hygienefaktoren tragen dazu bei, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die ausgeübte Tätigkeit als neutral betrachtet und keine Abneigung gegenüber der Tätigkeit empfindet. Sie werden von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter als Voraussetzung empfunden, erzeugen jedoch keine Zufriedenheit und Motivation. Hingegen führt ihr Ausbleiben zu Unzufriedenheit.

Laut Nerdinger, stellt die zweite Kategorie die sogenannten Motivatoren dar.<sup>163</sup> Im Gegensatz zu den Hygienefaktoren führen das Vorhandensein und die Erfüllung von Motivatoren zu Zufriedenheit und Motivation. Motivatoren können die Qualität der Arbeitsausführung positiv beeinflussen und steigern. Unter Motivatoren sind, nach den Autoren, Merkmale wie zum Beispiel Erfolgserlebnisse, Verantwortung oder Anerkennung der erbrachten Leistung zu verstehen.<sup>164</sup> Das Ausbleiben von Motivatoren führt zwar nicht unmittelbar zu Unzufriedenheit bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, eine motivatorische Wirkung bleibt jedoch aus. Motivatoren können ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn die Grundlage der Hygienefaktoren gegeben ist. Sprich, nur wenn die Hygienefaktoren vorhanden sind und einen neutralen Zustand bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter entstehen lassen, können Motivatoren ihre Wirkung darauf aufbauend entfalten.

---

<sup>160</sup> vgl. Jacquemin, 2010, S. 31

<sup>161</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 32

<sup>162</sup> vgl. Habib, Hussain, Sahibzada, 2017, S. 186

<sup>163</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 32

<sup>164</sup> vgl. Habib, Hussain, Sahibzada, 2017, S. 186

Nach dem Autor unterscheidet Herzberg die beiden Faktoren Unzufriedenheit und Zufriedenheit und geht von einer Unabhängigkeit dieser beiden Faktoren aus.<sup>165</sup> Daraus resultierend definiert er nach Nerdinger, die beiden Begriffe Unzufriedenheit und Motivation.<sup>166</sup> Er geht davon aus, dass die Zuordnung von Merkmalen in die Kategorie der Hygienefaktoren oder der Motivatoren von unterschiedlichen Bedingungen abhängt. Zum einen sind die Zielgruppe und ihr Tätigkeitsumfeld ausschlaggebend, zum anderen sind situationsbedingte Gegebenheiten von Relevanz. Daraus resultiert, dass je nach Personengruppe oder Individuum von unterschiedlichen Anreizen und einer unterschiedlichen Wirksamkeit von diesen ausgegangen werden muss. Im Rahmen der von Herzberg durchgeführten Pittsburgh-Studie wurde das Merkmal der Vergütung, nach Ausführungen der Autoren, der Kategorie der Hygienefaktoren zugeordnet.<sup>167</sup> Eine erfolgsabhängige Vergütung ist jedoch weitergehend zu verstehen als eine Vergütung an sich. Im Kontext einer erfolgsabhängigen Vergütung spielen Aspekte wie Leistung oder Anerkennung eine zentrale Rolle. Die Zuordnung einer erfolgsabhängigen Vergütung zur Kategorie der Motivatoren liegt laut dem Autor auf der Hand.<sup>168</sup> Um die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung in einem Lebensversicherungsunternehmen möglichst erfolversprechend zu gestalten, muss zunächst dafür Sorge getragen werden, dass die relevanten Hygienefaktoren im Lebensversicherungsunternehmen möglichst optimal gestaltet sind. Gelingt dies, kann gemäß der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg davon ausgegangen werden, dass ein neutraler Zufriedenheitszustand bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielt wird. Aufbauend auf diesem neutralen Zufriedenheitszustand, kann anschließend die Gestaltung einer erfolgsabhängigen Vergütung als Motivator zum Einsatz gebracht werden. Eine positive Folge, die sich aus dem Einsatz dieses Motivators ergeben kann, sind qualitative Verbesserungen in der Durchführung der Tätigkeiten und Prozesse.

Die von Herzberg entwickelte Zwei-Faktoren-Theorie ist nur eingeschränkt auf das Thema dieser Arbeit anzuwenden, da sich die Zielgruppe der Untersuchung auf Buchhalter und Ingenieure beschränkte. Die Erkenntnisse, welche in der Praxis durchaus Beachtung und Berücksichtigung finden, sind auf die Zielgruppe dieser Arbeit, nämlich

---

<sup>165</sup> vgl. Harvard Business Review, 2003, S. 87

<sup>166</sup> ebda S. 269

<sup>167</sup> vgl. Habib, Hussain, Sahibzada, 2017, S. 186

<sup>168</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 33

Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, jedoch grundsätzlich adaptierbar. Die Zielgruppe dieser Arbeit übt ebenfalls ein kaufmännisches Berufsbild aus. Die Ausübung der Tätigkeit ist ebenfalls im Büroumfeld angesiedelt, gleichwohl sich die täglichen Abläufe aufgrund des technischen Fortschritts und der Digitalisierung stark verändert haben und weiterhin verändern werden.

### **8.1.4 Leistungsmotivationstheorie nach David Clarence McClelland**

Nach Ausführung der Autoren und der Leistungsmotivationstheorie von David Clarence McClelland, beruht die Motivation von Menschen auf drei Basismotiven.<sup>169</sup> Als Grundlage für die Entwicklung dieser Basismotive dienten grundsätzliche menschliche Bedürfnisse, welche von den Autoren zusammengetragen wurden.<sup>170</sup> Die Autoren führen aus, dass die drei von McClelland benannten Basismotive Leistungsstreben, Machtstreben und soziales Streben sind.<sup>171</sup> Nach McClelland sind die Basismotive in der genannten Reihenfolge angeordnet. McClelland geht davon aus, dass diese drei Basismotive im Laufe der Zeit einer Veränderung unterliegen, was in unterschiedlichen Wirkungen resultiert. Die Wirkung hängt von der jeweiligen Person, deren Erfahrungen und der aktuell gegebenen Situation ab. Im beruflichen Kontext ist sie auf die beruflichen Erfahrungen und die aktuelle berufliche Situation zu überführen. Im Folgenden sollen die Bedeutungen der drei Basismotive erläutert werden.

Leistungsstreben als erstes Basismotiv ist durch eine zu erreichende Zielsetzung geprägt. Dies stellt die Basis für Motivation dar. Das Individuum nimmt sich konkrete Ziele vor, welche im Nachgang durch entsprechende Zielverfolgung erreicht werden wollen. Die Zielerreichung ist mit dem eigenen Wissen und Handeln und durch eigene Anstrengung realisierbar. Das Leistungsstreben ist charakterisiert durch große Begeisterung für das eigene Handeln sowie das Streben nach neuartigen Aufgaben mit abwägbarem Risiko. Eigenverantwortung spielt ebenso eine Rolle wie der Wunsch nach Anerkennung und

---

<sup>169</sup> vgl. Khurana, Joshi, 2017, S. 110

<sup>170</sup> vgl. Murray, 1938, S. 62; vgl. Baumann, Kazen, Quirin, Koole, 2018, S. 33

<sup>171</sup> vgl. Pinder, 1984, S. 63; vgl. Baumann, Kazen, Quirin, Koole, 2018, S. 33

Belohnung. McClelland hebt hervor, dass Leistungsstreben erlernbar ist und der Sozialisation unterliegt. Es kann sich also dem Individuum entsprechend entwickeln und ist nicht auf alle Menschen gleichermaßen anwendbar. McClelland setzt voraus, dass Leistungsstreben eine Grundlage für das Erreichen von unternehmerischen und beruflichen Erfolgen ist.

Das zweite von McClelland definierte Basismotiv, das Machtstreben, äußert sich nach den Autoren darin, dass ein Individuum einen Zustand der Überlegenheit gegenüber einem anderen Individuum einnehmen möchte beziehungsweise ein anderes Individuum beeinflussen möchte.<sup>172</sup> Die Wirksamkeit ist besonders in Situationen mit ausgeprägter Strukturierung hoch, da in diesem Fall Zustände mit formaler Autorität lösbar sind. Laut Oechsler basiert die Definition des Machtstrebens auf der von McClelland beschriebenen Machttheorie, nach der eine Führungskraft ihrer Mitarbeiterin oder ihrem Mitarbeiter eigenmächtiges Handeln vermitteln muss.<sup>173</sup> Hierfür ist es nach McClelland erforderlich, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die notwendige Eigenverantwortung zu übertragen und die erforderliche Unabhängigkeit zur Ausübung der Tätigkeiten zu ermöglichen.<sup>174</sup> Die Ausübung von Macht kann sich ebenso wie das Leistungsstreben im Laufe der Zeit entwickeln und verändern. Gemäß McClelland bestehen zwei Formen der Machtausübung. Erstens kann die Macht persönlich durch ein Individuum mit den Mitteln der positiven oder negativen Sanktionen ausgeübt werden. Des Weiteren kann die Machtausübung auch im uneigennützigen Sinne durch Partizipation, Delegation oder Autonomiegewährung erfolgen. Als Vorbild für diese Art der Machtausübung dient eine selbstlose Führungskraft, deren Handeln zur Eigenverantwortung Anderer führen soll.

Das dritte Basismotiv, das soziale Streben genannt, beschreibt, laut den Autoren, einen gewünschten Zustand der Zugehörigkeit eines Menschen.<sup>175</sup> Im Rahmen von Maslows Bedürfnispyramide ist dieses Bedürfnis als soziales Motiv beschrieben und Bestandteil der Defizitmotive. Herzberg wiederum beschreibt den Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit als Hygienefaktor; demnach ist soziale Zugehörigkeit erforderlich, um Unzufriedenheit zu vermeiden. Soziales Streben im Sinne einer angestrebten Zugehörigkeit in einem

---

<sup>172</sup> vgl. Khurana, Joshi, 2017, S. 111

<sup>173</sup> vgl. Oechsler, 1997, S. 106

<sup>174</sup> vgl. McClelland, 1978, S. 187

<sup>175</sup> vgl. Khurana, Joshi, 2017, S. 111



Unternehmen setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Es ist wichtig, ein familiäres Miteinander zu ermöglichen, zu leben und bewusst zu fördern. Störfaktoren wie Sanktionen bei Fehlern, negative Konsequenzen bei ausgetragenen Konflikten oder eine nicht offene Kultur zwischen den handelnden Personen würden eine motivatorische Wirkung im Sinne des sozialen Strebens verhindern. Diese Aspekte sind ebenso für die erfolgreiche Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung zutreffend, mit der Zielsetzung eine motivatorische Wirkung des Konzeptes zu ermöglichen.

Die Basismotive von McClelland sind in der Abfolge Leistungsstreben, Machtstreben und soziales Streben zu verstehen.<sup>176</sup> Aufgrund persönlicher Unterschiede von Menschen ist diese streng vorgegebene Abfolge nicht immer als vorteilhaft zu sehen. Im Rahmen der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems in einem Lebensversicherungsunternehmen sind beispielsweise Ziele denkbar, die zur Zielerreichung eine höhere Priorisierung des sozialen Strebens als des Machtstrebens erfordern. Insbesondere aufgrund der fehlenden Erfahrung bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist die Komponente des sozialen Strebens als besonders wichtig zu erachten, um die erforderliche Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erzielen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die beiden anderen Basismotive nach McClelland ausgeblendet werden und unbeachtet bleiben sollen.

### **8.1.5 Einordnung der Motivationstheorien**

In den erläuterten Motivationstheorien kommt dem Thema Vergütung eine unterschiedliche Bedeutung zu. Die Theorien nehmen eine unterschiedliche Sichtweise zu den Auswirkungen monetärer Vergütungen ein. Ebenso unterscheidet sich die Bedeutung Anreizwirkung. Folglich ist nicht zwingend zu unterstellen, dass mit der Gewährung einer monetären Vergütung eine Anreizwirkung verbunden ist. Die Entstehung einer Anreizwirkung ist jedoch auch nicht kategorisch auszuschließen. Die Erkenntnisse der jeweiligen Motivationstheorien sind bei der Gestaltung und Einführung eines Konzeptes für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen zu berücksichtigen.

---

<sup>176</sup> vgl. Khurana, Joshi, 2017, S. 110

Wie mehrfach erwähnt, besteht in den meisten Lebensversicherungsunternehmen keine wesentliche Erfahrung mit Konzepten für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter. Diese fehlende Erfahrung bezieht sich sowohl auf die Lebensversicherungsunternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber als auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von der Einführung profitieren sollen. Insofern besteht aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bislang Sicherheit hinsichtlich der monetären Vergütung. Es ist aufgrund der fixen Gehaltskomponenten, gemäß dem Tarifvertrag für die private Versicherungswirtschaft, eindeutig kalkulierbar, wie viel das Einkommen im Laufe eines Jahres betragen wird.<sup>177</sup> Datta führt aus, dass diese Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses, welches angesichts der bezogenen fixen Vergütung als stark ausgeprägt eingeschätzt wird, der Befriedigung der Bedürfnisse der zweiten Stufe der Bedürfnispyramide nach Maslow entspricht.<sup>178</sup> Nach Herzberg ist die bezogene Vergütung als Hygienefaktor einzuordnen<sup>179</sup> und wird von der Innendienstmitarbeiterin und dem Innendienstmitarbeiter als Selbstverständlichkeit empfunden. Ein allenfalls kurzfristiger Anreiz ist durch die Gewährung einer monetären Vergütung denkbar. Eine als nicht angemessen empfundene monetäre Vergütung führt zu Unzufriedenheit bei der Innendienstmitarbeiterin und dem Innendienstmitarbeiter. Allerdings kann die Gewährung einer Vergütung auch den Kategorien der Anerkennung und Selbstverwirklichung zugeordnet werden. In diesen Fällen und bei betroffenen Personen ist eine Anreizwirkung der Vergütung zu unterstellen.

Bei der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sind demnach sowohl das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die motivatorische Wirkung der Vergütung im Rahmen von Ich-Motiven beziehungsweise im Rahmen der Selbstverwirklichung sowie das intelligente Vereinbaren von Zielen zur Steigerung des Leistungsstrebens zu berücksichtigen. Motivationstheoretische Erkenntnisse sind bestmöglich einzubinden, wobei es sowohl um formale wie auch um inhaltliche Aspekte geht. Unter formale Aspekte fallen beispielsweise Objektivität, Transparenz oder

---

<sup>177</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>178</sup> vgl. Datta, 2010, S. 16, <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0ac4f074-a188-486d-9f97-754b716a4027%40sdc-v-sessmgr02> [abgefragt am 14.12.2018]

<sup>179</sup> vgl. Habib, Hussain, Sahibzada, 2017, S. 186

Verlässlichkeit in der Abwicklung. Unter inhaltlichen Aspekten sind zum Beispiel die Berücksichtigung des Sicherheitsbedürfnisses der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Schaffung einer möglichst langfristigen Anreizwirkung zu verstehen.

## **9. Forschungsstand**

Im folgenden Kapitel werden Ausführungen zum aktuellen Forschungsstand in Bezug auf die Wirkung von Entgelt, Vergütung als Anreiz, erfolgsabhängige Vergütung im Ländervergleich zwischen Deutschland und Großbritannien sowie eine grundsätzliche Betrachtungsweise ausgeführt.

### **9.1 Wirkung von Entgelt**

Die Wirkung von Entgeltkomponenten auf Arbeitskräfte im Zusammenhang mit Motivation und Leistung ist, nach Eller, wissenschaftlich gut erforscht.<sup>180</sup> Der Gehaltsbezug ist in den meisten Fällen Grundvoraussetzung für die Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit. Anders als jedoch zunächst zu vermuten ist, stellt laut Nerdinger das Gehalt zwar einen wichtigen, jedoch keinen durchgehend und ausschließlichen motivierenden Aspekt dar.<sup>181</sup> Dieser Umstand soll im Folgenden kurz erläutert werden. Das Arbeitsverhältnis unterliegt einem stetigen Wandel, wobei seine Entwicklung vor allem von einem Bestreben nach Flexibilisierung geprägt ist.

Die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter eines Lebensversicherungsunternehmens müssen nicht nur fachlich geeignet sein, sondern auch die passende Einstellung zu Ihrer Tätigkeit mitbringen. Damit die erbrachte Leistung der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter einem Mehrwert für das Unternehmen entspricht, spielt die empfundene Arbeitszufriedenheit eine nicht unbedeutende Rolle. Der Mensch als Produktionsfaktor leistet einen wesentlichen Beitrag für die Zielerreichung eines Unternehmens.

---

<sup>180</sup> vgl. Eller, 2014, S. 10

<sup>181</sup> vgl. Nerdinger, 2013, S. 33

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, ermöglichen es Motivationstheorien, die grundsätzliche Wirkung von Entgelt zu betrachten und zu verstehen. Gleichwohl es unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten zu den dargestellten Theorien gibt, lässt sich zweifellos festhalten, dass Entgelt beziehungsweise die Gewährung einer Vergütung eine Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausübt. Diese mögliche Wirkung als Folge einer gewährten Vergütung ist bei der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung zu beachten, um nicht von falschen Annahmen auszugehen und somit den Erfolg der Einführung zu gefährden.

## 9.2 Vergütung als Anreiz

Der Lebensversicherungsmarkt in Deutschland wird im Wesentlichen von drei Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmern betrieben: den Lebensversicherungsunternehmen selbst, den Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmern sowie den Versicherungsvermittlerinnen und Versicherungsvermittlern. Die Art der Geschäftsausführung einer Versicherungsvermittlerin oder eines Versicherungsvermittlers und die Rechtsform können unterschiedliche Ausprägungen haben. Versicherungsvermittlerinnen und Versicherungsvermittler können, nach Wagner, zum Beispiel als sogenannte selbständige Versicherungsmaklerinnen beziehungsweise Versicherungsmakler unabhängig tätig sein, oder sich in einem angestellten Dienstverhältnis befinden.<sup>182</sup> Die Unterschiede der einzelnen Versicherungsvermittlergruppen sollen an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden. Der Lebensversicherungsmarkt ist seit 1994 ein deregulierter Markt und findet sich aktuell in einem extremen Umbruch. Wein erläutert, dass die Deregulierung durch die Umsetzung der dritten europäischen Richtlinien, langjährige Regulierungseingriffe abgeschafft hat.<sup>183</sup> Finanzielle anspruchsvolle Rahmenbedingungen an den Kapitalmärkten stellen beispielsweise eine große Herausforderung dar, aber auch Veränderungen aufgrund der Digitalisierung haben einen immer stärkeren Einfluss auf Lebensversicherungsunternehmen. Preiswettbewerbe zwischen den Lebensversicherungsunternehmen nehmen zu, eine Vielfalt

---

<sup>182</sup> vgl. Wagner, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/versicherungsvermittler-47393> [abgefragt am 13.12.2018]

<sup>183</sup> vgl. Wein, 2002, S. 83

an Produktneuerungen wird den potenziellen Kundinnen und Kunden zur Verfügung gestellt. Die aktuellen und teilweise neuen Herausforderungen stellen Lebensversicherungsunternehmen vor die Aufgabe, ihr betriebenes Geschäftsmodell und das eigene Unternehmen hinsichtlich seiner Organisation gegebenenfalls anzupassen. Die Herausforderungen müssen angegangen werden, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein und die den Kundengruppen des Unternehmens zugesagten Verpflichtungen erfüllen zu können.

Hinsichtlich der Organisation innerhalb des eigenen Unternehmens spielen, laut den Autoren, seit vielen Jahren prozessuale Themenstellungen eine zentrale Rolle.<sup>184</sup> Speziell der Servicebereich, in dem Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen tätig sind, unterliegt, nach Darstellung der Versicherungsforen Leipzig, einem großen Druck zur optimalen Ausgestaltung der Arbeitsabläufe und einem möglichst effizienten Abhandeln.<sup>185</sup> Eine wichtige Komponente zur Erfüllung der Ansprüche der Kundengruppen und der eigenen Ansprüche stellt die technische Unterstützung dar. Sehr viele Tätigkeiten werden jedoch aktuell von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Innendienstes durch manuelle oder nur teilweise technisch unterstützte Abläufe durchgeführt. Das manuelle Zutun der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht zu einem erheblichen Anteil den optimalen Ablauf der innerbetrieblichen Prozesse. Darüber hinaus unterliegen, nach den Autoren, die Durchlaufzeiten in Servicebereichen von Lebensversicherungsunternehmen ebenso einem Wettbewerbsverhältnis wie beispielsweise die Prämienhöhen einzelner Produkte.<sup>186</sup> Vorgegebene Durchlaufzeiten für Prozesse oder Geschäftsvorfälle werden zeitlich gesehen immer kürzer und betragen mittlerweile nur noch wenige Arbeitstage. Auch sind besonders kurze Durchlaufzeiten für spezielle Kundengruppen in der Praxis vorhanden. Kundinnen und Kunden mit hohem Prämienvolumen erhalten in einigen Unternehmen zum Beispiel eine bevorzugte Behandlung mit kürzeren Durchlaufzeiten als der Rest der Kundinnen und Kunden. Auch werden Versicherungsvermittlerinnen und Versicherungsvermittler, welche die Geschäftsvermittlung für Lebensversicherungsunternehmen vornehmen, in einigen Unternehmen nach der Höhe ihres vermittelten Geschäftes bedient. Der

---

<sup>184</sup> vgl. Versicherungsforen Leipzig, 2009, S.2

<sup>185</sup> ebda, S. 3

<sup>186</sup> ebda. S. 3

Innendienstmitarbeiterin oder dem Innendienstmitarbeiter kommt bei der Bedienung der Kundengruppen eine erhebliche Rolle zu. Nach dem heutigen, weitestgehend verbreiteten Standard erhält die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die für die jeweilige Tätigkeit vorgesehene tarifliche Vergütung. Für die in ihrer Ausführung immer anspruchsvoller und komplexer werdenden Tätigkeiten von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern kann durch eine zusätzliche Entlohnung ein gewisser Ausgleich erzielt werden.

Geld durch die Ausübung einer Tätigkeit zu beziehen, um den eigenen Lebensunterhalt finanzieren zu können, ist für die meisten Menschen selbstverständlich. Sie gehen einer Tätigkeit nach, die ihren Fähigkeiten oder ihrer Ausbildung entspricht. Als Gegenleistung zur Ausübung der Tätigkeit und Zurverfügungstellung der eigenen Arbeitskraft wird eine Vergütung vereinbart. Neben der Notwendigkeit zur Ausübung einer Tätigkeit kann auch das reine Interesse oder die Neugierde, Erfahrungen in einem bestimmten Arbeitsbereich zu sammeln, Grund für die Aufnahme der Tätigkeit sein. Gründe die laut dem Autor, außerhalb der monetären Vergütung liegen.<sup>187</sup> Diese beiden Motive – die Finanzierung zum Lebensunterhalt und die Ausübung aufgrund nicht monetärer Beweggründe – können zwei Anreize dafür darstellen, einer Tätigkeit nachzugehen. Je nach persönlichem Hintergrund und den damit einhergehenden zur Verfügung stehenden finanziellen Eigenmitteln kann einer der beiden Anreize dominieren. Ein Anreiz wird nach Kressler ausgelöst, wenn eine festgelegt Belohnung für eine definierte Leistung in Aussicht gestellt wird.<sup>188</sup> Die Inaussichtstellung einer Vergütung kann als Anreiz angesehen werden. Kressler beschreibt den Anreiz als gegenstandslos, sobald die Aktion beendet ist beziehungsweise die Belohnung erhalten wurde.<sup>189</sup> Motive von Menschen um eine Tätigkeit aufzunehmen können höchst unterschiedlich sein. Es kann zum Beispiel eine Tätigkeit aufgenommen werden, weil sie besonders gut entlohnt wird. Aber auch die Tätigkeit selbst und ihre Wirkung auf eine Person können ausschlaggebend für ihre Ausführung sein. Dieser Aspekt spielt zum Beispiel in karitativen Arbeitsbereichen oft eine bedeutende Rolle und kann der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ein Gefühl der Selbstverwirklichung geben.

---

<sup>187</sup> vgl. Sorauren, 2000, S. 925

<sup>188</sup> vgl. Kressler, 2001, S. 65

<sup>189</sup> ebda, S. 65

Die Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen ist gemäß dem Tarifgehalt festgelegt und wird fix entrichtet.<sup>190</sup> Es besteht also keine Abhängigkeit der Vergütung von der Qualität oder der Quantität der abgelieferten Arbeit. Die Vergütung wird in der im Arbeitsvertrag vereinbarten Höhe ausgezahlt. Damit ein Lebensversicherungsunternehmen sein Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen kann, müssen jedoch Faktoren und Rahmenbedingungen beachtet werden, welche nicht fix und unveränderbar sind, sondern variabel den Marktgegebenheiten angepasst werden müssen. Zu welchen Preisen zum Beispiel ein Lebensversicherungsprodukt verkauft werden kann, hängt neben innerbetrieblichen Faktoren wie zum Beispiel der Kostenstruktur vor allem auch von der Marktsituation und den Prämienhöhen der Mitbewerber ab. Da sich die Tarifikalkulationen im Laufe der Zeit ändern und somit auch die Prämienhöhen angepasst werden müssen, ist nicht mit dauerhaft unveränderten Prämieinnahmen zu rechnen. Die Art der erbrachten Dienstleistungen in einem Lebensversicherungsunternehmen richtet sich, nach Ausführungen des Handelsblattes, nach Marktstandards oder verändert sich aufgrund von Innovationsvorhaben.<sup>191</sup> Einerseits hat sich ein Lebensversicherungsunternehmen somit mit variablen Umweltbedingungen auseinanderzusetzen, andererseits erhält das Personal eine fixe Vergütung. Aufgrund der fixen Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des damit verbundenen Gewohnheitseffektes ist es denkbar, dass zum Beispiel die Kundenorientierung, die Umsetzung von Prozessen oder sonstige Abläufe nicht stets optimal ausgeführt werden. Eine Möglichkeit, dem entgegenzuwirken, wäre es, dass auch die Vergütung einen erfolgsabhängigen Anteil erhält. Auf diese Weise hätte das Lebensversicherungsunternehmen nicht nur auf der Marktseite variable Gegebenheiten, sondern auch auf der Personalvergütungsseite variable Komponenten, die von zu definierenden Rahmenbedingungen abhängen. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wäre in einer ähnlichen Situation wie das Lebensversicherungsunternehmen. Die Arbeitsleistung, welche erfolgsabhängig vergütet wird, könnte dann nur berücksichtigt werden, wenn die Qualität oder die Quantität der Erwartung des Lebensversicherungsunternehmens

---

<sup>190</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>191</sup> vgl. Handelsblatt, 2016, <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungsmarkt-experten-erwarten-neuen-wettbewerb/14602832.html?ticket=ST-494223-qHAhbr1Grj6vCqscG2kh-ap6> [abgefragt am 18.12.2018]

entspricht. Das Lebensversicherungsunternehmen kann seine Produkte oder Dienstleistung auch nur dann verkaufen, wenn die Qualität die Erwartungshaltung der Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmer erfüllt. Daneben ist die Lebensversicherungswirtschaft in ihrer Produktgestaltung von einem Trend der Individualisierung betroffen. Persönlichkeitsmerkmale von versicherten Personen führen in der Produktkalkulation mehr und mehr zu einer individuellen Einschätzung des versicherten Risikos, wobei sich diese Einschätzung auf die Höhe der zu zahlenden Prämie auswirkt. Nachdem die Lebensversicherungswirtschaft lange vom Gedanken des Ausgleichs im Kollektiv geprägt worden ist, sind mittlerweile individuelle Entwicklungen stark vertreten. Auch dieser Sachverhalt lässt die Frage aufkommen, weshalb keine Individualisierung in der Vergütung der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen vorgenommen werden sollte. Die Erfüllung von Erwartungen eines Lebensversicherungsunternehmens gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann an Ziele geknüpft werden, welche den Endkundinnen und Endkunden einen Nutzen bringen und somit auch dem Lebensversicherungsunternehmen einen Mehrwert verschaffen. Geht man davon aus, dass die Ziele, welche die Maßgabe zum Erhalt einer erfolgsabhängigen Vergütung darstellen, den Kundinnen und Kunden einen Vorteil verschaffen, ist auch davon auszugehen, dass die Kundenorientierung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Tätigkeitsausführung sukzessive an Bedeutung gewinnt. Zum Erreichen der Ziele und dem potenziellen Erhalt der erfolgsabhängigen Vergütung ist es nach den Autoren denkbar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben nicht mehr als gegeben und deren Ausführung als Pflicht ansehen, sondern die Rolle der eigenen Person vielmehr als Unternehmertum verstehen.<sup>192</sup> Der eigene Einsatz und die eigene Verantwortung zur Zielerreichung mit allen Konsequenzen rücken von dem Verständnis des auszuführenden Organs ab, das lediglich als Befehlsempfänger agiert. Im Rahmen der erfolgsabhängigen Vergütung ist für das eigene Gehalt die eigene Leistung ausschlaggebend. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wird versuchen, die Aufgaben, die an die Zielerreichung geknüpft sind und somit den Unternehmenszielen entsprechen, nach Kessler, erfolgreich umzusetzen.<sup>193</sup> Die Zielerreichung muss selbstverständlich von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter direkt

---

<sup>192</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 18

<sup>193</sup> vgl. Kressler, 2001, S. 65



durch das eigene Handeln beeinflusst werden können. Wäre dies nicht der Fall, hätte das eigene Handeln also keinen Einfluss auf die Zielerreichung, wären der Gerechtigkeitsaspekt und jegliche Anreizwirkung verfehlt. Wird ein direkter Bezug des eigenen Handelns auf die Zielerreichung unterstellt, sind die Konsequenzen des eigenen Handelns, sowohl positive wie auch negative Konsequenzen, direkt spürbar und wirken sich auf das Gehalt aus. Es ist anzumerken, dass der Gestaltungsspielraum der Gesamtvergütung eingeschränkt ist. Rechtliche Aspekte, welche in Unterkapitel 11.1 näher dargestellt werden, sprechen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einen zu beachtenden Tariflohn beziehungsweise einen Mindestlohn zu, der nach dem Tarifvertragsgesetz nicht unterschritten werden darf.<sup>194</sup> Eine absolute Flexibilisierung der Vergütungsstruktur durch die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütungskomponente ist demnach in der Lebensversicherungsbranche in Deutschland nicht möglich. Sofern die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden, sind die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen und deren Einbettung in ein modernes Vergütungssystem (siehe Unterkapitel 12.3) jedoch realisierbar. Daher ist ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen nur dann umsetzbar, wenn die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden. Die erfolgsabhängige Vergütung ist für die betrachtete Zielgruppe dieser Arbeit nur unter Gewährung eines fixen Vergütungsbestandteils möglich, der durch den Tariflohn vorgegeben wird.<sup>195</sup> Dies führt dazu, dass der erfolgsabhängige Vergütungsbestandteil im Vergleich zum fixen Vergütungsbestandteil deutlich kleiner ausfallen wird. Der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung stellt dennoch einen Baustein im Gesamtkonzept dar, der für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Anreiz dafür darstellen kann, die gesetzten Ziele zu erreichen, um letztendlich die zusätzliche Vergütung zu erlangen.

Die in dieser Arbeit betrachtete Tätigkeit der relevanten Zielgruppe bezieht sich auf Verwaltungstätigkeiten für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen. Da die Vergütung dieses Personenkreises

---

<sup>194</sup> § 4 Abs. 3 TVG

<sup>195</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

erfolgsabhängig ausgerichtet werden soll, stellt sich nun die Frage, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegt werden können, die ihnen übertragenen Aufgaben auf eine bestimmte Art und Weise auszuführen, die im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens ist und es der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter ermöglicht, eine zusätzliche monetäre Vergütung zu erhalten. Die Anreize für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, die Tätigkeit in einem Lebensversicherungsunternehmen auszuüben, können verschiedenartig sein. Laut den Autoren sollten Anreize geschaffen werden, die auf mittelfristige bis langfristige sowie dauerhaft wertsteigernde Handlungen abzielen.<sup>196</sup> Grundsätzlich kann zwischen immateriellen Anreizen und materiellen Anreizen unterschieden werden. Immaterielle Anreize können unternehmenskulturelle Faktoren, gesellschaftliche Gesichtspunkte oder aber auch die Art der Organisation eines Unternehmens sein. Unternehmenskulturelle Faktoren sind zum Beispiel eine sehr offene Form der Zusammenarbeit sowie das bewusste Zulassen neuer Entwicklungen. Ein gesellschaftlicher Gesichtspunkt ist beispielsweise das Ansehen einer auszuführenden Tätigkeit; eine Tätigkeit könnte als besonders zeitgemäß oder chic betrachtet werden. Zu den materiellen Anreizen können das fixe Gehalt, gewährte Sozialleistungen oder etwaige Zusatzleistungen gezählt werden. Das fixe Gehalt wird grundsätzlich für die Ausübung der Arbeit gewährt. Unter Sozialleistungen sind zum Beispiel Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld zu verstehen. Eine weitere Sozialleistung ist eine Zuwendung zur Altersabsicherung im Rahmen einer staatlich geförderten betrieblichen Altersversorgung. Als Anreizsystem kann nach Wild die Gesamtmenge aller vorhandenen betrieblichen und bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen beschrieben werden, die besondere Verhaltensweisen verstärken sowie die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer Arbeitsbedingungen mindern.<sup>197</sup> Die Anreize zur Ausführung einer Tätigkeit können, wie bereits erwähnt, sehr vielschichtig sein. Aufgrund dieser möglichen erheblichen Komplexität der vielen denkbaren Beweggründe und Anreize für die Ausübung einer Tätigkeit soll in der vorliegenden Arbeit eine Komplexitätsreduktion dahingehend erfolgen, dass sich unter den vielen möglichen Anreizen auf die monetäre Vergütung fokussiert wird.

Der Anreiz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen erfolgt, im Sinne dieser Arbeit, über

---

<sup>196</sup> vgl. Austrup, Blomberg, 2014, S. 87

<sup>197</sup> vgl. Wild, 1973, S. 47

monetäre Bezugsgrößen. Die Gestaltung des erfolgsabhängigen Vergütungssystems sollte unter Beachtung der Motivationstheorien erfolgen, auf welche in Kapitel 8 eingegangen wurde. Die Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, das unter Anwendung monetärer Bezugsgrößen Belohnung für die erbrachte Arbeitsleistung darstellen und einen Anreiz geben soll, soll die Zielgruppe dieser Arbeit zu eigenverantwortlichen und unternehmerisch denkenden Personen machen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass sich die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in besonderem Maße anbietet. Individualisierungsentwicklungen der Branche im Hinblick auf Produkt, Dienstleistung und Personalisierungsmerkmale lassen auch den Gedanken zur Bemessung und monetären Berücksichtigung von individueller Arbeitsleistung naheliegend erscheinen. Entwicklungen, denen die Lebensversicherungswirtschaft im Außenverhältnis ausgesetzt ist, können folglich auch durch eine individuelle und erfolgsabhängige Vergütung im Innendienst umgesetzt werden.

### **9.3 Einblick in das Thema erfolgsabhängige Vergütung im Ländervergleich zwischen Deutschland und Großbritannien**

Im Rahmen dieser Dissertationsarbeit soll das Instrument einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen untersucht werden. Untersuchungen zur Wirkung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile sind bekannt. „Eine Absicht zur Einführung eines solchen Systems ist oftmals die Steigerung der Produktivität oder eine Absenkung von Lohnkosten“.<sup>198</sup> Kurdelbusch weist darauf hin, dass eine Verringerung der Lohnkosten durch die Kombination einer fixen Vergütungskomponente mit einem erfolgsabhängigen Vergütungsteil, grundsätzlich möglich ist.<sup>199</sup> Darüber hinaus wird von Breisig umschrieben, dass durch Anreize im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems die

---

<sup>198</sup> Hummel, 2004, S. 129

<sup>199</sup> vgl. Kurdelbusch, 2002, S. 54

Arbeitsintensität erhöht werden kann.<sup>200</sup> Hierzu steht umfangreiche Fachliteratur zur Verfügung. Ebenso bestehen Untersuchungen dazu, welche Hierarchiestufen in Unternehmen von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen profitieren und welche Modelle geeignet sein können. In Deutschland erhalten nach Chahed und Müller lediglich rund 3 Prozent der tariflich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nur 10 Prozent der außertariflich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil.<sup>201</sup>

Grundsätzlich gibt es Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Ländern zur Implementierung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme. In Gänze betrachtet, stellt es sich in Deutschland nach Pauleweit so dar, dass lediglich rund 7 Prozent der Unternehmen eine erfolgsabhängige Vergütung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten.<sup>202</sup> In Großbritannien hingegen bieten nach einer Untersuchung der HR-Beratung Aon-Hewitt und Aussage von Pauleweit rund 70 Prozent der Unternehmen erfolgsabhängige Vergütungen an.<sup>203</sup> Erfolgsabhängige Vergütungssysteme umfassen in Großbritannien ein weiteres Spektrum als in der Definition des Prämienlohns (siehe Abschnitt 4.4.2) vorgesehen. „In Großbritannien kann die Vergütung sowohl als Geldleistung als auch durch Sachleistung erbracht werden.“<sup>204</sup> Grundsätzlich können unterschiedliche Formen der erfolgsabhängigen Vergütung in Großbritannien genannt werden. Darunter fallen zum Beispiel Commissions, Individual Bonus, Sales-Bonus, Piecework, Work-measured Schemes oder Merit-Pay. Dem deutschen Begriff des Prämienlohns kommt vermutlich der Begriff des Individual Bonus am nächsten. „Der Individual Bonus setzt ein zuvor festgelegtes Ziel voraus. Wenn der Arbeitnehmer sein Ziel erreicht hat, wird ihm der Individual Bonus ausgezahlt.“<sup>205</sup> Durch die Cranfield-Studie von 1995 kamen Weber und Kabst, Hummel zufolge, zu dem Ergebnis, dass

---

<sup>200</sup> vgl. Breisig, 2003, S. 253

<sup>201</sup> vgl. Chahed, Müller, 2006, S. 43

<sup>202</sup> vgl. Pauleweit, 2013, [www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits](http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits) [abgefragt am 15.12.2015]

<sup>203</sup> vgl. Pauleweit, 2013, [www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits](http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits) [abgefragt am 15.12.2015]

<sup>204</sup> Hummel, 2004, S. 140

<sup>205</sup> Handtke, 2008, S. 22

in Großbritannien in den vorangegangenen drei Jahren die erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile um 29 Prozent zugenommen hatten.<sup>206</sup>

Die offensichtlich unterschiedliche Entwicklung, Verbreitung und Akzeptanz erfolgsabhängiger Vergütungssysteme zwischen den Ländern Deutschland und Großbritannien sollen im Folgenden aufgrund möglicher Einflussfaktoren kurz erläutert werden. Bei dem Vergleich zweier Länder und deren landesspezifischen Rahmenbedingungen empfiehlt Wickert, die Divergenzhypothese heranzuziehen, welche nationale – vor allem institutionelle und kulturelle – Aspekte als wesentliche verhaltenssteuernde Variablen für die Entwicklung von länderspezifischen Management-Instrumenten postuliert.<sup>207</sup>

### **9.3.1 Institutionelle Einflüsse**

In Großbritannien werden im Zusammenhang mit der Flexibilisierung von Entgelt oftmals günstige institutionelle Rahmenbedingungen genannt. Hierzu können im Wesentlichen die Haltungen von Tarifparteien sowie die gesetzlichen Fördermaßnahmen im steuerlichen Bereich genannt werden.

Im Vergleich zu Deutschland, wo Gewerkschaften und Betriebsräte einen ausgeprägten Mitgestaltungsspielraum haben, stellt sich die Situation in Großbritannien anders dar. Eine klare Struktur der Arbeitnehmervertretung gab es nach Lechner bis zum Ende des 20. Jahrhunderts noch nicht.<sup>208</sup> Betriebsräte, die in vielen anderen EU-Ländern, wie auch in Deutschland, bei der Arbeitnehmervertretung eine große Rolle spielen, sind in Großbritannien nach Lechner kaum vorhanden.<sup>209</sup> Während Betriebsräte in Deutschland Gewerkschaftsinteressen und somit die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten, kommen in Großbritannien, nach Ausführungen des Instituts der

---

<sup>206</sup> vgl. Hummel, 2004, S. 151

<sup>207</sup> vgl. Wickert, 2005, S. 4

<sup>208</sup> vgl. Lechner, 1998, S. 7

<sup>209</sup> vgl. Lechner, 1998, S. 15

deutschen Wirtschaft Köln, sogenannte Shop-Stewards zum Einsatz.<sup>210</sup> Shop-Stewards sind einzelne Angestellte, welche die Einhaltung von Tarifverträgen überwachen, jedoch nicht als Betriebsratsgremium agieren. Das weitest gehende Fehlen von Betriebsräten in Großbritannien stellt einen wichtigen Unterschied zu Deutschland im Rahmen der Arbeitnehmerinteressenvertretung dar. Gewerkschaften sind in Großbritannien eine historisch feste Institution, gleichwohl ihr Einfluss dramatisch gesunken ist. „Seit ungefähr 200 Jahren – und damit länger als in jedem anderen Staat – existieren in Großbritannien Gewerkschaften.“<sup>211</sup> „Eine legitimierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft erfolgt erst nach Anerkennung der Gewerkschaften durch das Management.“<sup>212</sup> Britische Gewerkschaften wurde nach Otto, Ende der 1970er Jahre zunehmend entmachtet.<sup>213</sup> Ihr schwindender Einfluss ist unter anderem politisch bedingt, dem Thatcherismus geschuldet. Dieser zielte nach Cunningham speziell darauf ab, die als exzessiv empfundene Macht der Gewerkschaften zu brechen.<sup>214</sup> Rückgängige Mitgliederzahlen waren die Folge. Während die Gewerkschaften nach Cunningham im Jahr 1979 insgesamt noch 13 Millionen Mitglieder zu verzeichnen hatten, waren es Ende 2010 nur noch rund 6,5 Millionen Mitglieder.<sup>215</sup> In Deutschland ist die Mitgliederzahl des Deutschen Gewerkschaftsbundes ebenfalls rückgängig. Den Höchststand gab es im Jahr 1991 mit insgesamt über elf Millionen Mitgliedern, im Jahr 2014 waren nur noch 6 104 851 Mitglieder laut des Deutschen Gewerkschaftsbundes.<sup>216</sup> Der Rückgang der Mitgliederzahlen in beiden Ländern ist ähnlich drastisch. In Großbritannien war der Rückgang politisch gelenkt und gewollt. Eine Gesetzgebung, die den Einfluss von Gewerkschaften einschränkt sowie den Fokus auf Privatisierung legt – so, wie es im Rahmen des Thatcherismus beabsichtigt war – und zudem keine systematische Mitarbeitervertretung wie in Deutschland zulässt, kann ein Grund für die unterschiedliche Entwicklung von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen in Großbritannien und Deutschland sein. In den 1980er Jahren wurden in Großbritannien

---

<sup>210</sup> vgl. Lesch, 2012, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/gewerkschaften-im-internationalen-vergleich-vi-grossbritannien-89583.html> [abgefragt am 14.12.2018]

<sup>211</sup> Hinderlich, 2007, S. 51

<sup>212</sup> ebda, S. 52

<sup>213</sup> vgl. Otto, 2010, S. 151

<sup>214</sup> vgl. Cunningham, 2011, S. 3, [library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf) [abgefragt am 20.12.2015]

<sup>215</sup> vgl. Cunningham, 2011, S. 1, [library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf) [abgefragt am 20.12.2015]

<sup>216</sup> vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, [http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab\\_0\\_0#tabnav](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab_0_0#tabnav) [abgefragt am 25.12.2015]

zahlreiche Betriebe privatisiert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhielten Unternehmensbeteiligungen in Form von Aktien. „Durch diese Begünstigung der Belegschaften konnten die Ablehnung und der Widerstand der Gewerkschaften gegen die Mitarbeiterbeteiligung vermindert werden.“<sup>217</sup> Dieser Umstand in Großbritannien lässt, im Vergleich zu Deutschland, einen liberaleren Umgang mit dem Thema vermuten.

Neben den erläuterten Haltungen der Tarifparteien haben in Großbritannien in der Vergangenheit auch gesetzliche Regelungen im fiskalpolitischen Bereich die Förderung von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen immer wieder positiv beeinflusst. „Aufgrund der umfangreichen fiskalischen Förderung von Mitarbeiterbeteiligungen werden sie seitens der Unternehmen auch als steuersparendes Entgeltinstrument verstanden und folglich unter anderem aus fiskalischen Beweggründen eingeführt.“<sup>218</sup> Diese besondere Betrachtung der geleisteten Aufwendungen von Unternehmen mit verbundenen monetären Vorteilen in Großbritannien stellte aus Unternehmenssicht einen nicht zu unterschätzenden Vorteil gegenüber der steuerlichen Absetzbarkeit von Vergütungszahlungen in Deutschland dar. „Voraussetzung für die Gewährung von steuerlichen Vorteilen ist die Einhaltung vorgegebener Gestaltungsvorschriften für die jeweiligen Beteiligungssysteme, die von den Steuerbehörden kontrolliert wird.“<sup>219</sup> Während in Deutschland erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile in der Regel den allgemeingültigen Bewertungsgrundsätzen von Gehaltszahlungen unterliegen – ausgenommen sind zum Beispiel Regelungen zum geldwerten Vorteil –, hatten Unternehmen in Großbritannien einen ökonomischen Anreiz, erfolgsabhängige Vergütungen in ihr Vergütungsportfolio aufzunehmen. Dieser Unterschied stellt einen weiteren Faktor dar, welcher die größere Verbreitung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme in Großbritannien gegenüber Deutschland erklären kann.

### **9.3.2 Kulturelle Einflüsse**

Großbritannien im Vergleich zu Deutschland einen weit umfangreicheren Erfahrungsschatz bei der Anwendung erfolgsabhängiger Vergütungssysteme. Nationale kulturelle Aspekte

---

<sup>217</sup> Otto, 2010, S. 151

<sup>218</sup> Wickert, 2005, S. 10

<sup>219</sup> Otto, 2010, S. 150

haben nach den Autoren einen Einfluss auf die Akzeptanz.<sup>220</sup> Es ist davon auszugehen, dass die –Akzeptanz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Großbritannien im Umgang mit erfolgsabhängigen Vergütungssystemen grundsätzlich größer ist, als die Akzeptanz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland. Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütungskomponente ist mit Unsicherheit für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer verbunden, da deren Höhe nicht fix festgelegt ist. Unsicherheit kann als Bedrohung wirken, was die Akzeptanz eines ungewissen Faktors zunächst negativ beeinflusst. Nach den Autoren sind viele Deutsche sicherheitsorientiert, wollen Unsicherheit vermeiden und sind beispielsweise an langen Beschäftigungsverhältnissen in einem Unternehmen interessiert.<sup>221</sup> Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems bringt stets einen gewissen Grad der Unsicherheit hinsichtlich des tatsächlichen Gesamteinkommens mit sich. Diese Unsicherheit muss aus Sicht der Innendienstmitarbeiter oder des Innendienstmitarbeiters angenommen werden. Aufgrund der fehlenden Erfahrungen der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter mit einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem, ist der Umgang des ungewissen Gehaltsbezuges ein ungewohnter Umstand. In Großbritannien ist die Akzeptanz aufgrund der gängigeren Praxis von erfolgsabhängigen Vergütungen grundsätzlich höher einzuschätzen als in Deutschland. Abgesehen von der gelebten Praxis in diesem Bereich haben Unternehmen in Großbritannien aufgrund fehlender gesetzlicher Bestimmungen laut Hummel einen großen Spielraum in Bezug auf die Entgeltgestaltung.<sup>222</sup> Zusammenfassend kann gesagt werden, dass erfolgsabhängige Vergütungssysteme in Großbritannien kulturell gesehen eine höhere Akzeptanz aufweisen als in Deutschland, was laut Wickert unter anderem auf den längerfristigen bewährten Einsatz, die Einstellungen, die gemachten Erfahrungen und die entstandenen Wertemuster zurückzuführen ist.<sup>223</sup>

---

<sup>220</sup> vgl. Budhwar, De Nisi, Varma, 2008, S. 138

<sup>221</sup> vgl. Budhwar, De Nisi, Varma, 2008, S. 158

<sup>222</sup> vgl. Hummel, 2004, S. 154

<sup>223</sup> vgl. Wickert, 2005, S. 8



## 9.4 Grundsätzliche Betrachtungsweise eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems

Die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems bezweckt unter anderem die Erhöhung der geleisteten Arbeitsqualität, die sich positiv auf die Entwicklung des Lebensversicherungsunternehmens auswirken kann. Speziell Lebensversicherungsunternehmen, die in der öffentlichen Wahrnehmung immer wieder mit einem erheblichen Vertrauensverlust in Verbindung gebracht werden, können von qualitativ hochwertiger Arbeitsleistung profitieren. Ursache für eine verbesserte Qualität kann laut den Autoren unter anderem die Identifikation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters mit der individuell geleisteten Arbeit sein.<sup>224</sup> Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, das sich an der Erreichung der gesetzten Ziele für Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ausrichtet, erhöht das Verantwortungsgefühl für die erbrachte Arbeit. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird eine bessere Nachvollziehbarkeit der Unternehmensinteressen ermöglicht.

Neben der Qualität kann die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems den geleisteten Arbeitsoutput auch hinsichtlich der Quantität positiv beeinflussen. Die Vereinbarung von gesteigerten Zielvorgaben hinsichtlich der zu bearbeitenden Mengen durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter kann diesen Effekt verursachen. Dadurch kann das Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber die Vorgaben zu einer Steigerung der Arbeitsmenge legen.

Die formelle Verankerung von Zielen im Rahmen eines Zielvereinbarungsgespräches, die Messung der Zielerreichung und die damit verknüpfte Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung sind Maßnahmen die, nach den Autoren, zu einer erhöhten Identifikation und Eigenverantwortung der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters mit der eigenen Arbeit führen können.<sup>225</sup> Neben diesem formellen Prozess ist es ebenso erforderlich, die kulturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen auf eine erfolgsabhängige Vergütung auszurichten. Da im Umgang mit erfolgsabhängigen

---

<sup>224</sup> vgl. Atewologun, Kutzer, Doldor, Anderson, Sealy, 2017, S. 274

<sup>225</sup> vgl. Fratschner, Kleb, 2018, [https://www.baumgartner.de/content/variable\\_vergultungskonzepte.pdf](https://www.baumgartner.de/content/variable_vergultungskonzepte.pdf)  
[abgefragt am 19.12.2018]

Vergütungssystemen für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen bislang nur wenig Erfahrung besteht, muss die Unternehmenskultur Normen und Werte beinhalten, die die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung begünstigen. Es muss zum Beispiel ein offener Umgang miteinander gegeben sein, verbesserungswürdige Umstände müssen diskutiert und gegebenenfalls angepasst werden, aber auch die Möglichkeit des Scheiterns muss eingeräumt werden.

Die für die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems investierten Kosten lassen sich teilweise, im Sinne einer Cashflow-Betrachtung, auf ihre Rentabilität hin überprüfen und verfolgen. Die Investitionen haben jedoch in vielerlei Hinsicht auch Einfluss auf weiche Faktoren im Lebensversicherungsunternehmen. Eine Rentabilitätsbetrachtung ist daher oftmals nur sehr schwer bis gar nicht möglich. Die investierten Kosten sind klar abgrenzbar, die ausgelöste Wirkung jedoch nicht. Es sollte in diesem Zusammenhang daher auch betrachtet werden, welche Wirkung die Investitionen auf lange Sicht haben. Möglich sind zum Beispiel Änderungen in der Unternehmenskultur oder, wie bereits erwähnt, ein erhöhter Identifikationsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von diesen schwer bis gar nicht messbaren Auswirkungen kann das Lebensversicherungsunternehmen durch die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems profitieren.

Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung hat neben ihrem eigenen beabsichtigten Nutzen auch Ausstrahleffekte auf andere Arbeitsbereiche, die dem Lebensversicherungsunternehmen Nutzen stiften können. Wie in dieser Arbeit geschildert wird, hängt die Umsetzung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, laut Kieser, mit der Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen<sup>226</sup> und Feedbackgesprächen zusammen. Speziell bei der Durchführung von Feedbackgesprächen und der damit verbundenen Messung des Zielerreichungsgrades können Bedarfe nach Qualifikation und Weiterbildung identifiziert werden. Das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung kann somit einen Beitrag für die Personalentwicklung eines Lebensversicherungsunternehmens leisten. Ebenso können Erkenntnisse dazu gewonnen werden, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung überdurchschnittlich gut abschneiden.

---

<sup>226</sup> vgl. Kieser, 2016, S. 18

„Aus Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters kann ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem zu einer objektiveren Lohngerechtigkeit beitragen.“<sup>227</sup> Die Parameter, an welche der Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung geknüpft ist, werden transparent und nachvollziehbar dargestellt. Da die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Kenntnis darüber hat, was geleistet werden muss, um die Zusatzleistung einer erfolgsabhängigen Vergütung zu erlangen, kann die dafür erforderliche Arbeitsleistung im Vorfeld eingeschätzt werden. Es ist grundsätzlich von einer positiven Reaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems auszugehen. Jedoch dürfen kritische Faktoren nicht ignoriert werden

## **10. Bedingungen für die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems**

In diesem Kapitel sollen die Bedingungen für die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen erläutert werden. Eingegangen wird hierbei auf grundlegende Bedingungen, unternehmensinterne Bedingungen sowie auf Bedingungen, die direkt mit dem Vergütungssystem verbunden sind.

### **10.1 Grundlegende Bedingungen für die Einführung**

Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen bringt laut den Autoren, deutliche Veränderungen in den betroffenen Arbeitsbereichen, aber auch in der Organisation im Ganzen mit sich.<sup>228</sup> Bestehende Strukturen des Vergütungsgefüges werden aufgebrochen. Darüber hinaus werden neue Vorgehensweisen beziehungsweise Kompetenzen in der Mitarbeiterführung erforderlich sein. Zwar eröffnet das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung neue Chancen für die Lebensversicherungsunternehmen sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, jedoch werden, nach Bornemann, mit dieser

---

<sup>227</sup> Hink, 2007, S. 125

<sup>228</sup> vgl. Dilcher, Emminghaus, 2010, S. 183

Neuerung auch Ängste vor und Vorbehalte gegen das Neue und Ungewisse entstehen.<sup>229</sup> Laut Eser kann grundsätzlich Widerstand entstehen.<sup>230</sup> Dabei ist sowohl offener als auch verdeckter Widerstand zu erwarten. Offener Widerstand zeichnet sich nach den Autoren dadurch aus, dass er von Personen bewusst ausgeübt wird und diese Personen damit auch ein Ziel verbinden.<sup>231</sup> Wesentlich schwieriger ist der Umgang mit verdecktem oder latentem Widerstand, bei dem die Personen üblicherweise kein Interesse daran haben, erkannt zu werden.<sup>232</sup> Bei der Implementierung ist mit Widerstand zu rechnen, was eine erfolgreiche Einführung erschweren könnte. Um die Implementierung nicht unnötig zu gefährden, sollten bereits im Vorfeld Maßnahmen getroffen werden, um den zu erwartenden Widerständen entgegenzuwirken. Hierbei müssen Maßnahmen sowohl zur Entkräftung des offenen als auch zur Entkräftung des verdeckten Widerstandes getroffen werden. Es wird zwar nicht möglich sein, alle Ursachen, die zu Widerstand führen, zu erfassen, es ist aber wichtig, zumindest die elementaren Ursachen zu berücksichtigen.

Geht man davon aus, dass Widerstand entstehen wird ist es wichtig zu verstehen was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Widerstand bewegt. In der Literaturdiskussion sind vier Widerstandstypen genannt:

- Skeptiker haben, nach Scherm und Pietzsch, sachliche Vorbehalte. Auf der persönlichen Ebene zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den verantwortlichen Personen gibt es jedoch keinen Widerstand. Betroffene Personen müssen, nach den Autoren, von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden.<sup>233</sup>
- Promotoren haben, nach den Autoren, keinerlei Vorbehalte, sondern unterstützen dabei, Widerstände zu überwinden.<sup>234</sup>

---

<sup>229</sup> vgl. Bornemann, 2014, <http://www.lead-conduct.de/2014/06/04/change-management-wie-mitarbeiter/> [abgefragt am 28.06.2018]

<sup>230</sup> vgl. Eser, 2017, S. 823

<sup>231</sup> vgl. Helmold, Dathe, Hummel, 2018, S. 102

<sup>232</sup> ebda, S. 103

<sup>233</sup> vgl. Scherm, Pietsch, 2007, S. 269

<sup>234</sup> vgl. Steinle, Eggers, Ahlers, 2008, S. 49

- Widerständer haben, laut den Autoren, sowohl auf der sachlichen wie auch auf der persönlichen Ebene Vorbehalte. Ihr Verhalten macht sich durch offene Aggression bemerkbar.<sup>235</sup>
- Scherm und Pietzsch führen weiter aus, dass Bremser sachlich keine Vorbehalte haben, jedoch sind auf der persönlichen Ebene Vorbehalte gegeben.<sup>236</sup>

Erfahrungsgemäß ist bei der Implementierung neuer Vorhaben jede der vier beschriebenen Widerstandstypen vorhanden. In Abbildung 12 ist die prozentuale Verteilung der vier Widerstandstypen dargestellt, welche aus Erfahrungen resultiert und in der Literatur genannt wird.

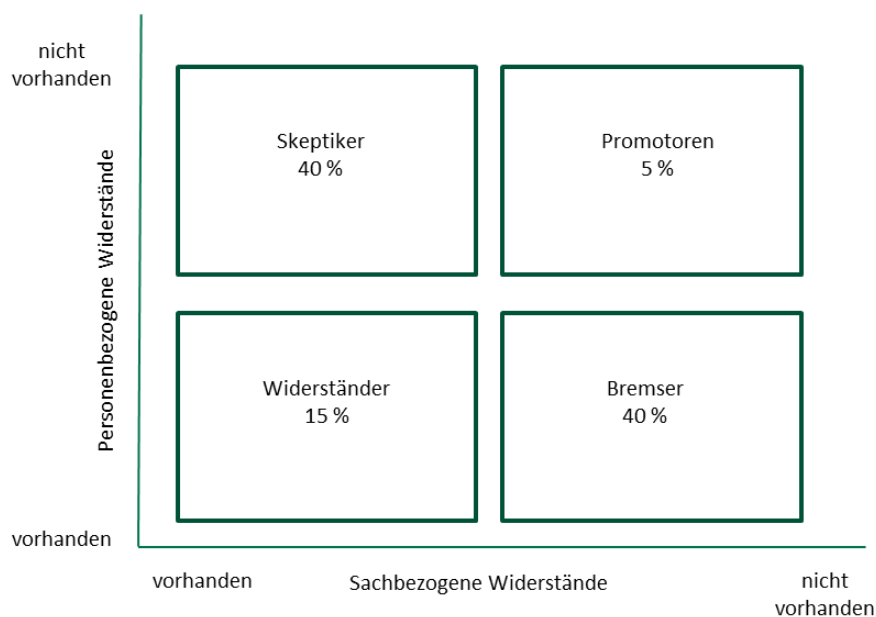


Abb. 12: Die vier Widerstandstypen.<sup>237</sup>

Um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten, ist es nach Bornemann unerlässlich, die beteiligten Personen bei dem Vorhaben mitzunehmen.<sup>238</sup> Aus den betroffenen Personen werden dadurch beteiligte Personen. Für die erfolgreiche Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist, nach Fratschner und Kleb,

<sup>235</sup> vgl. Scherm, Pietsch, 2007, S. 269

<sup>236</sup> ebda, S. 269

<sup>237</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Perwiss, Change Management, 2018, <https://www.perwiss.de/change-management.html> [abgefragt am 28.08.2016]

<sup>238</sup> vgl. Bornemann, 2014, <http://www.lead-conduct.de/2014/06/04/change-management-wie-mitarbeiter/> [abgefragt am 28.06.2018]

die Akzeptanz für dieses neue und bislang unbekannte System von großer Bedeutung.<sup>239</sup> Sollte die Akzeptanz nicht gegeben sein, muss davon ausgegangen werden, dass auch der motivatorische Aspekt, den das System mit sich bringen soll, ausbleiben wird.

Dementsprechend ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, dass die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen ein sensibel zu planendes Vorhaben ist. Es ist nicht allein von einer Führungskraft, dem Vorstand oder einem bestimmten Bereich einführbar. Um es erfolgversprechend umzusetzen, müssen, nach den Autoren, vielmehr alle Hauptbeteiligten und Hauptbetroffenen des erfolgsabhängigen Vergütungssystems – in der Regel die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Vorstand, der Betriebsrat und die betroffene Führungskraft – von Beginn an involviert sein.<sup>240</sup> Gegebenenfalls ist es dem Lebensversicherungsunternehmen wichtig, sich in diesen Belangen extern beraten zu lassen. In diesem Fall muss natürlich auch der externe Partner über die Pläne zur Einführung und den aktuellen Stand Kenntnis haben.

## **10.2 Unternehmensinterne Bedingungen für die Einführung**

Neben unternehmensexternen Bedingungen, die bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems Beachtung finden müssen, bestehen selbstverständlich auch unternehmensinterne Bedingungen, welche berücksichtigt werden müssen. Die Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist unter anderem von Bedingungen abhängig, die in diesem Unterkapitel erläutert werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems allein keine dauerhafte Anreizwirkung auslösen kann. Demzufolge müssen unternehmensinternen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Anreizwirkung längerfristig unterstützen und Leistung ermöglichen. Zu diesen unternehmensinternen Rahmenbedingungen zählen, laut Eller, das Fachwissen<sup>241</sup> und Prozesskenntnisse der

---

<sup>239</sup> vgl. Fratschner, Kleb, 2018, S. 6

<sup>240</sup> ebda. S. 6f

<sup>241</sup> vgl. Eller, 2014, S. 68

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, organisatorische Rahmenbedingungen<sup>242</sup> sowie eine unterstützende Unternehmenskultur. In Abbildung 13 werden die genannten Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung dargestellt.

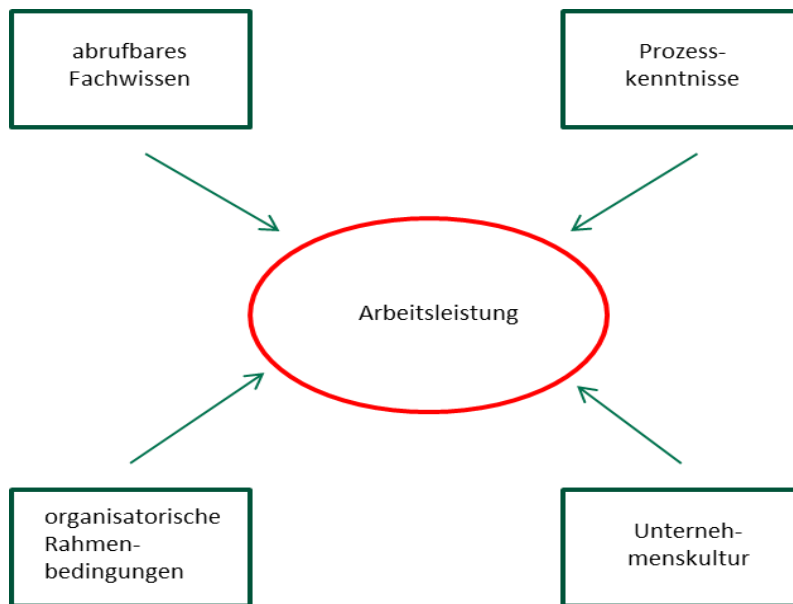


Abb. 13: Unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung.<sup>243</sup>

In nachfolgender Diskussion soll die konkrete Bedeutung dieser vier Einflussfaktoren dargelegt werden.

### 10.2.1 Benötigtes Fachwissen

Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst eines Lebensversicherungsunternehmens die von ihnen erwartete Arbeitsleistung erbringen können, ist es für sie erforderlich, das benötigte Fachwissen abrufen zu können. Der fachlichen Ausbildung beziehungsweise Weiterbildung kommt somit eine erhebliche Rolle zu. Gerade in den aktuellen Zeiten mit sich laufend ändernden Produktkonstellationen, rechtlichen Rahmenbedingungen und unternehmensinternen Richtlinien ist die Fähigkeit der betroffenen Personen, fachlich handlungsfähig zu sein, extrem wichtig. Die fachliche Ausstattung muss der Position und dem Anforderungsprofil der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters entsprechend vorhanden sein. Das vorhandene Fachwissen ist, nach Rüter, die

<sup>242</sup> ebda, S. 69

<sup>243</sup> Quelle: eigene Darstellung

Voraussetzung, um Leistungsbereitschaft abrufen und Leistungsfähigkeit erbringen zu können.<sup>244</sup>

Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland benötigen in der Regel Kenntnisse aus dem Ausbildungsberuf Kaufmann für Versicherungen und Finanzen, welche die Grundlage für die Ausübung der Tätigkeiten im Innendienst bilden. Der erforderliche Qualifikationsgrad ist nach Hink vom jeweiligen Aufgabengebiet und der jeweiligen Organisationseinheit in der die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter tätig ist abhängig.<sup>245</sup> Das Fachwissen beziehungsweise die Qualifikation ermöglicht es, nach Stöwe und Weidemann, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, das Anforderungsprofil der in Anspruch genommenen Stelle abzudecken.<sup>246</sup> Auch vonseiten des Arbeitsgebers sollte umfangreich in die Qualifizierung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden. Hierzu gibt es nach Gonzalez unterschiedliche Möglichkeiten.<sup>247</sup> Die Qualifikation ist sozusagen die Grundlage, um die Arbeitsleistung erfolgreich auszuführen. Die jeweilige Arbeitsleistung wiederum dient als Bemessungsgrundlage für die Partizipation an einer erfolgsabhängigen Vergütung. Das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen muss daher implizit darauf ausgerichtet sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich befähigt werden, ihre Tätigkeiten auszuüben. Sollte dies nicht der Fall sein, käme keine Anreizwirkung zustande.

In Zeiten kurzer Produktlebenszyklen und hohen exogenen Änderungsfrequenzen, zum Beispiel im Hinblick auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen, stellt es eine große Herausforderung dar, die Fachkenntnisse der Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen auf ein dauerhaft aktuelles und benötigtes Level zu bringen. Zudem haben nach Lurse und Stockhausen sowie nach Liebhart, die persönliche Kompetenz und der Erfolg der eigenen Arbeit einen direkten Einfluss auf die erfolgsabhängige Vergütung.<sup>248</sup>

---

<sup>244</sup> vgl. Rüther, 2017, S. 29

<sup>245</sup> vgl. Hink, 2007, S. 133

<sup>246</sup> vgl. Stöwe, Weidemann, 2007, S. 102

<sup>247</sup> vgl. Gonzalez, 2018, S. 19

<sup>248</sup> vgl. Lurse, Stockhausen, 2001, S. 92; vgl. Liebhart, 2012, S. 117



### 10.2.2 Benötigte Prozesskenntnisse

Die Abläufe von Arbeitsprozessen im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen werden immer komplexer und anspruchsvoller. Lebensversicherungsunternehmen haben laut dem Autor in der Regel die Absicht, Arbeitsprozesse zu automatisieren, um effizienter zu werden und dadurch auch ihren Kundengruppen einen Mehrwert zu bieten.<sup>249</sup> Die rasche Zunahme der Produktvielfalt, hat in den Unternehmen jedoch eine heterogene Verwaltungslandschaft entstehen lassen. Komplexe Arbeitsabhandlungen, Prozesse und Produkte verursachen, nach Zimmermann, Ineffizienzen.<sup>250</sup> Anders als bei Kompositversicherern stehen Lebensversicherungsunternehmen gerade erst am Anfang ihrer Automatisierungs- und Digitalisierungsvorhaben. Zum heutigen Tag sind in nahezu allen Verwaltungsbereichen noch vertiefte Kenntnisse zu Arbeitsprozessen erforderlich, die in vielen Teilen noch immer manuelle Arbeitsschritte umfassen.

Wie bei den benötigten Fachkenntnissen ist es auch bei den benötigten Prozesskenntnissen wichtig, dass das Bewusstsein sowohl aufseiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wie auch aufseiten des Arbeitgebers gegeben ist. Bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern müssen neben dem Bewusstsein die Kenntnisse vorhanden sein, um die Tätigkeiten ausüben zu können und somit die entsprechende Leistungserbringung zu gewährleisten. Beim Arbeitgebers beziehungsweise der Führungskraft, welche für die Zielvereinbarung verantwortlich ist, müssen sie vorhanden sein, um die entsprechenden Rahmenbedingungen bei der Zielvereinbarung einfließen lassen zu können. Der Arbeitgeber sollte ein Interesse daran haben, alle notwendig erscheinenden Voraussetzungen für effiziente Prozesse zu schaffen. Auch hier gilt es, dass eine fehlende Berücksichtigung die Anreizwirkung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems negieren würde. Die heterogene Verwaltungssystemlandschaft sowie die komplexe Produktvielfalt erschweren es, vertiefte Prozesskenntnisse auf Mitarbeiterebene vorzuhalten. Oftmals werden in der Praxis nur Prozessausschnitte betrachtet. Tiefergehende Auswirkungen der eigenen Tätigkeit bleiben oftmals unbeachtet beziehungsweise es fehlt das Wissen darüber beziehungsweise das Bewusstsein dafür.

---

<sup>249</sup> vgl. Panko, 2003, S. 29

<sup>250</sup> vgl. Zimmermann, 2015, S. 253

### 10.2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Damit ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem in einem Lebensversicherungsunternehmen erfolgreich angewendet und gelebt werden kann, bedarf es einiger organisatorischer Rahmenbedingungen, ohne die es der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter auch bei großer persönlicher Bereitschaft nicht möglich wäre, die für die erfolgsabhängige Vergütung vorausgesetzte Leistungsbereitschaft zu erbringen. Die Leistungsfähigkeit wäre nicht gegeben. Als grundlegende organisatorische Rahmenbedingungen werden im Folgenden die Arbeitszeit, die technische Ausstattung sowie das Reporting zum Zielerreichungsgrad erläutert.

In der betrieblichen Praxis wird oftmals großer Wert daraufgelegt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Tätigkeiten in hoher Eigenverantwortung und mit einem hohen Grad an Selbstbestimmung ausführen. Eigenverantwortung ist, nach Stangier, als Bekenntnis zu seinem praktizierten Handeln in der Gegenwart und in der Vergangenheit zu verstehen.<sup>251</sup> Der Autor führt weiter aus, dass es Selbstbestimmung ermöglicht, eigene Wege zu gehen und Situationen selbständig beeinflussen zu können.<sup>252</sup> Um dies zu ermöglichen, ist es unter anderem wichtig, dass die Tätigkeiten zu flexiblen Zeitpunkten ausgeübt werden können. Die Bedeutung von Flexibilität im betrieblichen Ablauf, ist nach den Autoren in den vergangenen Jahren zunehmend angestiegen.<sup>253</sup> In der Praxis sind in nahezu allen Lebensversicherungsunternehmen, nach den Erfahrungen und den Einblicken des Autors, Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit vorhanden, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, flexibel und eigenverantwortlich zu agieren, um ihren Arbeitszielen nachzukommen. Im Innendienst ist diese Flexibilität jedoch nicht allumfassend. Zum einen setzen Regelungen zur flexiblen Arbeitszeit gewisse Grenzen. Die Notwendigkeit der Präsenz zur gegenseitigen Abstimmung von Teammitgliedern, aber auch die Vorgabe des Arbeitgebers für einen gültigen Zeitkorridor der flexiblen Arbeitszeit, sind nur zwei Beispiele die eine Einschränkung verdeutlichen sollen. Zum anderen sind speziell im Innendienst in vielen Fällen Dienstpläne einzuhalten, um die Servicebereitschaft aufrechtzuerhalten und somit dafür Sorge zu tragen, dass den Kundengruppen des

---

<sup>251</sup> vgl. Stangier, 1996, S. 152

<sup>252</sup> vgl. Stangier, 1996, S. 153

<sup>253</sup> vgl. Berkery, Morley, Tiernan, Purtill, Parry, 2017, S. 165

Lebensversicherungsunternehmens stets Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner – dies sind in einer Vielzahl der Fälle Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter – zur Verfügung stehen. Diese Notwendigkeit der Kundenberatung im Rahmen von Servicezeiten und die damit verbundenen Dienstpläne schränken eine absolute Flexibilität der Arbeitszeit geringfügig ein, dennoch bestehen in der heutigen Zeit erhebliche Freiräume bei der Gestaltung der Arbeitszeit.

Neben der möglichen Arbeitszeit muss im organisatorischen Umfeld auch die passende technische Infrastruktur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Neben der Hardware sind es eine Vielzahl von Informationstechnologieprogrammen die benötigt werden, um die Tätigkeiten im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen ausüben zu können; mehrere Versicherungsverwaltungssysteme, ein elektronischer Postkorb, ein E-Mail-System und eine Internetverbindung zählen zu den Standardanwendungen, die im Innendienst eingesetzt werden. Diese Systeme müssen in hohem Maße funktionierend und verlässlich zur Verfügung stehen. Aufgrund des allgemeinen Trends, die Servicezeiten immer mehr auszuweiten, müssen auch die Versicherungsverwaltungssysteme zu immer längeren Zeiten zur Verfügung stehen.

Die Bereitschaft zur Leistungserbringung aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Voraussetzung für die Zielerreichung und somit für die Inanspruchnahme einer erfolgsabhängigen Vergütung. Um die Anreizwirkung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems aufrechtzuerhalten, muss es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent gemacht werden, ob sich ihre Arbeitsleistung im Korridor der Zielerreichung befindet. Wird die Zielvereinbarung für den Zeitraum von beispielsweise einem Jahr getroffen, ist es nicht zielführend, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter erst am Ende dieser einjährigen Periode darüber in Kenntnis gesetzt wird, dass die Zielerreichung gefährdet ist. Es muss ein laufendes Reportingverfahren zur Verfügung gestellt werden, damit rechtzeitig die notwendigen Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden können, um die Zielerreichung zu gewährleisten. In welchem Rhythmus das Reporting aktualisiert werden muss, hängt vom jeweiligen Ziel und der Zielmessung ab. Folgendes Beispiel soll diese Herausforderung verdeutlichen: In der Lebensversicherungsbranche ist es üblich, im Innendienst Serviceziele für die telefonische Erreichbarkeit festzulegen. Sollte die Zielvereinbarung zum Beispiel vorsehen, monatlich ein definiertes Servicelevel zur

telefonischen Erreichbarkeit zu erfüllen, muss der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter mindestens wöchentlich – optimal täglich – der aktuelle Stand zur telefonischen Erreichbarkeit zugänglich gemacht werden. Somit wird die Möglichkeit gegeben, bei einem temporären Verfehlen des Servicelevels ein verstärktes Augenmerk auf die Erreichung der Zielvorgabe zu legen. Das Ausbleiben eines regelmäßigen Zielerreichungsreportings würde, im Falle einer Zielverfehlung, die Anreizwirkung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems verfehlen.

#### **10.2.4 Unternehmenskultur**

Eine Unternehmenskultur kann als die Summe aller Werte, Normen und Einstellungen eines Unternehmens beschrieben werden. Die Autoren beschreiben die Kultur als stillschweigende soziale Ordnung einer Organisation.<sup>254</sup> Sie wird von allen im Unternehmen tätigen Personen geprägt und weiterentwickelt und beeinflusst das Verhalten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hat also maßgeblichen Einfluss darauf, wie in einem Unternehmen gehandelt und vorgegangen wird. Die Unternehmenskultur beeinflusst laut den Autoren, welche Handlungsweisen im Unternehmen angewendet, akzeptiert oder zurückgewiesen werden.<sup>255</sup> Eine entstandene Unternehmenskultur unterliegt einem Veränderungsprozess. So, wie sich die Umwelt- und Umfeldbedingungen eines Unternehmens mit der Zeit ändern, ändert sich auch die Kultur eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur ist schwer in Kennzahlen zu messen, hat jedoch Auswirkungen auf diese. So erzeugt sie Ausstrahleffekte in das Innere eines Lebensversicherungsunternehmens. Wie Fitcher ausführt, steht die Unternehmenskultur von Finanzinstituten unter spezieller Beobachtung regulierender Behörden.<sup>256</sup> Dies ist auf die Bedeutung der Finanzinstitute und dem Einfluss des Verhaltens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Geschäftsergebnisse zurückzuführen.

Die Kultur von Lebensversicherungsunternehmen ist im Allgemeinen von Sicherheit und Nachhaltigkeit geprägt. Sicherlich gibt es je Lebensversicherungsunternehmen unterschiedliche Normen und Werte, die eine individuelle Unternehmenskultur entstehen

---

<sup>254</sup> vgl. Groyberg, Lee, Price, Cheng, 2018, S. 46

<sup>255</sup> ebda, S. 46

<sup>256</sup> vgl. Fichter, 2018, S. 69

lassen, Sicherheit und Nachhaltigkeit sind aufgrund des betriebenen Geschäftsmodells jedoch extrem eng mit der alltäglichen Praxis verbunden.

Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems betrifft mehrere unterschiedliche Personen in unterschiedlichen Funktionen innerhalb eines Lebensversicherungsunternehmens. Der Umgang zwischen den Personen innerhalb eines Unternehmens wird auch maßgeblich durch die jeweilige Unternehmenskultur geprägt.<sup>257</sup> Auch der Umgang mit Ängsten und Befürchtungen, die bei der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems entstehen können, ist abhängig von der Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur eines Lebensversicherungsunternehmens muss die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ermöglichen und unterstützen. Es muss eine Vereinbarkeit der Unternehmenskultur und dem erfolgsabhängigen Vergütungssystem gegeben sein. Aspekte wie Engagement, Vertrauen und Offenheit für Neues spielen dabei eine zentrale Rolle. Die Unternehmenskultur muss es ebenso ermöglichen, Fehler einzugestehen, und Veränderungen zulassen. Erfahrungen, die nach der Einführung des erfolgsabhängigen Vergütungssystems gemacht werden, erfordern gegebenenfalls Anpassungen, welche zugelassen werden und auch die notwendige Akzeptanz finden müssen. Die Unternehmenskultur stellt eine bedeutende Grundlage zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dar.

### **10.3 Vergütungssystemspezifische Bedingungen**

Im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen soll die erbrachte Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters gemessen werden. Diese Arbeitsleistung in Verbindung mit dem erzielten Zielerreichungsgrad stellt die Grundlage für einen monetären Anspruch im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dar. Um den Zielerreichungsgrad feststellen zu können, ist eine Zielvereinbarung mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter erforderlich. Diese getroffene Zielvereinbarung muss,

---

<sup>257</sup> ebda, S. 69

zur Gewährleistung der Funktionalität eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, nach einer festgelegten Periode im Rahmen eines Feedbackgespräches aufgegriffen und der konkrete Zielerreichungsgrad festgelegt werden. Der mitarbeiterindividuelle Zielerreichungsgrad bildet die Basis zur Ableitung des Anspruches einer erfolgsabhängigen Vergütung. Im Folgenden werden die Wechselbeziehung zwischen Zielerreichung und einer erfolgsabhängigen Vergütung sowie die Instrumente der Zielvereinbarung und des Feedbackgespräches diskutiert. Abschließend wird in diesem Kapitel auf mögliche Hinderungsgründe der Zielerreichung eingegangen.

### **10.3.1 Die Zielerreichung als Maßstab für die erfolgsabhängige Vergütung**

Das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung setzt laut Hink voraus, dass Arbeitsziele vorgegeben und erreicht werden.<sup>258</sup> Nach Kuner ist es daher erforderlich, dass Arbeitsziele transparent sind und zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der Führungskraft vereinbart werden.<sup>259</sup> In der betrieblichen Praxis haben Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen konkrete Arbeitsziele, welchen sie nachgehen. Diese Ziele – die erwartete Sollarbeitsleistung – werden im Rahmen eines Zielvereinbarungsgespräches zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter festgehalten. Das Konstrukt des Zielvereinbarungsgespräches wird in Abschnitt 10.3.2 diskutiert. Nach Ablauf einer im Zielvereinbarungsgespräch zu definierenden Periode werden die vereinbarten Arbeitsziele mit der erbrachten Leistung abgeglichen. Nach Hink stellt diese erbrachte Leistung die Istarbeitsleistung dar.<sup>260</sup> Diese Überprüfung der Zielerreichung kann im Rahmen eines Feedbackgespräches erfolgen. Die mögliche Durchführung eines Feedbackgespräches zur Messung der Zielerreichung wird in Abschnitt 10.3.3 thematisiert.

Die Messung der Zielerreichung stellt laut Kuner eine Voraussetzung für die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung dar.<sup>261</sup> Die erreichten Ziele sind durch den individuellen oder kollektiven Arbeitseinsatz von einer Person beziehungsweise mehreren Personen

---

<sup>258</sup> vgl. Hink, 2007, S. 148

<sup>259</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 130

<sup>260</sup> vgl. Hink, 2007, S. 149

<sup>261</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 130

zustande gekommen. Gemäß Kuner leitet sich aus der festgestellten Zielerreichung ab, ob und welcher Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung entstanden ist.<sup>262</sup> Die Messung der Zielerreichung setzt konkrete Messkriterien voraus, welche der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung verständlich und transparent dargelegt werden müssen.

Sollte die Zielerreichung vollumfänglich gegeben sein, partizipiert die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in voller Höhe an der erfolgsabhängigen Vergütung. Sind die Arbeitsteile nur teilweise erfüllt worden, partizipiert die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zu einem bestimmten Anteil an der erfolgsabhängigen Vergütung. Damit eine Partizipation an der erfolgsabhängigen Vergütung realisiert wird, darf ein definiertes Zielniveau nicht unterschritten werden. Dieses Mindestmaß der Zielerreichung kann als Mindestzielerreichungsgrad bezeichnet werden. Die partielle Partizipation ist bei der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu definieren. Nach Hink wird die Gesamtzielerreichung grundsätzlich durch zwei Größen beeinflusst. Das Einzelziel als eine Variable des Gesamtziels sowie die konkret erreichte Ausprägung des Ziels, also den Zielerreichungsgrad.<sup>263</sup> Es ist zu klären, wie hoch der Mindestzielerreichungsgrad sein muss, um einen berechtigten Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung zu erhalten. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der erfolgsabhängigen Vergütung um einen Bonus zur fixen Vergütung handelt und gute Arbeitsleistung honoriert werden soll, sollte der Mindestzielerreichungsgrad bei mindestens 70 Prozent liegen. Bei einer Unterschreitung dieser 70 Prozent wäre demnach kein Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung gegeben; die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bezöge lediglich die fixe Gehaltskomponente. Ein nicht erreichter Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung aufgrund Unterschreitung des Mindestzielerreichungsgrades hat folgende Auswirkungen. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter erhält lediglich das garantierte Fixgehalt, das für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsverträgen tarifgemäß definiert ist, nicht jedoch den in Aussicht gestellten Bonus. Durch die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems kommt es aus Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters keinesfalls zu einer Schlechterstellung hinsichtlich des bezogenen Gehaltes im

---

<sup>262</sup> ebda, S. 130

<sup>263</sup> vgl. Hink, 2007, S. 148

Vergleich zum Zeitraum vor der Einführung dieser Maßnahme. Negative Auswirkungen wie mangelnde Akzeptanz des Konzeptes, Angst vor einem drohenden Gehaltsverlust oder aber auch Demotivation sind somit nicht zu befürchten. Nach Ausführungen des Autors kann stattdessen durch die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, unter Berücksichtigung der kritisch zu betrachtenden Einflussfaktoren, eine Anreizwirkung ausgelöst werden.<sup>264</sup> Erhält die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter aufgrund der Unterschreitung des Mindestzielerreichungsgrades keine erfolgsabhängige Vergütung, wird dieses Erlebnis trotz einer nicht vorhandenen Schlechterstellung im Vergleich zum bezogenen Gehalt vor der Einführung des erfolgsabhängigen Vergütungssystems jedoch zunächst negative Emotionen bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter erzeugen. Es muss davon ausgegangen werden, dass grundsätzlich der Anspruch besteht, in den Genuss der zusätzlichen Vergütung zu kommen. Ist dies nicht der Fall, sind Reaktionen wie Enttäuschung bis hin zur fehlenden Akzeptanz des Beurteilungsergebnisses im Rahmen der Zielerreichungsmessung denkbar. Unterschreitet die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter den Mindestzielerreichungsgrad öfter oder gar andauernd, über mehrere Leistungsperioden hinweg, sind die Ursachen, die hierfür verantwortlich sind, zu hinterfragen. Es könnte zum Beispiel eine Überforderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters durch die vereinbarten Ziele vorliegen. Die erforderliche Qualifikation ist, wie vorangegangen in dieser Arbeit diskutiert, eine notwendige Bedingung zur Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung. Die Nichterreichung der vereinbarten Ziele könnte auch daran liegen, dass die Ziele zu anspruchsvoll sind und nur extrem schwer bis gar nicht erreichbar sind. In diesem Fall müsste hinterfragt werden, ob die Zielvorgabe neu justiert werden muss, um der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eine realistische Möglichkeit zu geben, das Ziel zu erreichen.

Die Festlegung der Höhe eines erfolgsabhängigen Vergütungsanteils in Relation zu einem fixen Vergütungsanteil ist nicht einfach zu bestimmen. Einerseits soll der erfolgsabhängige Anteil der Vergütung Anreize bei der Innendienstmitarbeiterin oder dem Innendienstmitarbeiter schaffen, andererseits hat das Lebensversicherungsunternehmen ein Interesse daran, die Lohnkosten zu begrenzen. Die Literatur bietet, nach den Autoren, keine eindeutige Höhe, die bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems

---

<sup>264</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 134



berücksichtigt werden muss.<sup>265</sup> Kurdelbusch weist sogar darauf hin, dass es so gut wie unmöglich ist, vergleichbare Angaben zu dem Umfang von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen zu machen.<sup>266</sup> Aufgrund der Unklarheit zur relevanten Höhe eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für die Zielgruppe dieser Arbeit, wurde diese Fragestellung explizit in die Untersuchung und die durchgeführten Interviews dieser Arbeit aufgenommen. Der maximal zu erreichende Anteil aus der erfolgsabhängigen Vergütung sollte, nach Aussage der interviewten Personen, einen Anteil von 3 Prozent der fixen Vergütung nicht unterschreiten. Dies erscheint auf den ersten Blick relativ gering. Das Konstrukt der erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen ist bisher kaum zum Einsatz gekommen. Der zu erreichende Bonus sollte daher nicht zu gering ausfallen, um eine gewisse Neugier und einen gewissen Ansporn bei den Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern zu wecken. Unter diesem Aspekt und der Tatsache, dass die Leistung zusätzlich zur bisherigen tariflich vorgegebenen Vergütung gewährt wird, erscheint eine Größenordnung von 3 Prozent als geeignet. Zielerreichungsgrade von über 70 Prozent führen zu einer Beteiligung an der erfolgsabhängigen Vergütung. Der konkrete Anspruch aus der theoretisch zu erzielenden Gesamthöhe der erfolgsabhängigen Vergütung kann vom Zielerreichungsgrad anteilig abgeleitet werden. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 14 dargestellt.

---

<sup>265</sup> vgl. Prieß, 2018, [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gestaltung-eines-gesamtverguetungsmodells-42-verhaeltnis-von-fixum-zu-variabler-verguetung\\_idesk\\_PI42323\\_HI917728.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gestaltung-eines-gesamtverguetungsmodells-42-verhaeltnis-von-fixum-zu-variabler-verguetung_idesk_PI42323_HI917728.html) [abgefragt am 20.12.2018]; vgl. Kieser, 2015, <https://ub-kieser.de/die-10-wichtigsten-tipps-fuer-eine-wirkungsvolle-variable-verguetung/> [abgefragt am 20.12.2018]; vgl. Kurdelbusch, 2002, S. 5

<sup>266</sup> vgl. Kurdelbusch, 2002, S. 89

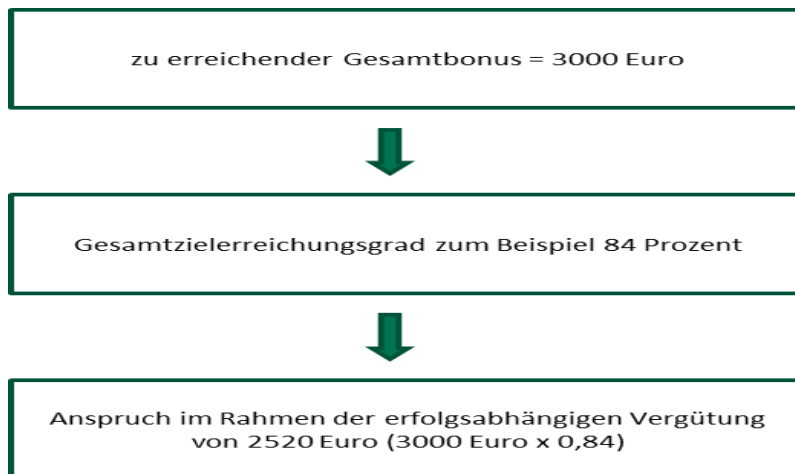


Abb. 14: Ableitung der erfolgsabhängigen Vergütung vom Zielerreichungsgrad.<sup>267</sup>

Der erzielte Zielerreichungsgrad bezieht sich stets auf den Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung, welcher der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter gewährt wird. Der erfolgsabhängige Vergütungsbestandteil kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen nur zusätzlich zu einem fixen Vergütungsbestandteil gewährt werden. Der fixe Vergütungsbestandteil stellt gemäß dem Tarifvertrag die Mindestvergütung dar, die nicht unterschritten werden darf. Wie bereits erwähnt, sollte der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütungen einen Anteil von 3 Prozent des Einkommens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht unterschreiten. Beträgt der zu erreichende Gesamtbonus beispielsweise 3000 Euro, würde die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bei einem Zielerreichungsgrad von 84 Prozent 2,52 Prozent der maximal zu erzielenden 3 Prozent ausschöpfen. Die Gesamtvergütung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters würde in diesem Beispiel 102,52 Prozent betragen. Die folgende Abbildung soll die einzelnen Bausteine nochmals verdeutlichen.

---

<sup>267</sup> Quelle: eigene Darstellung

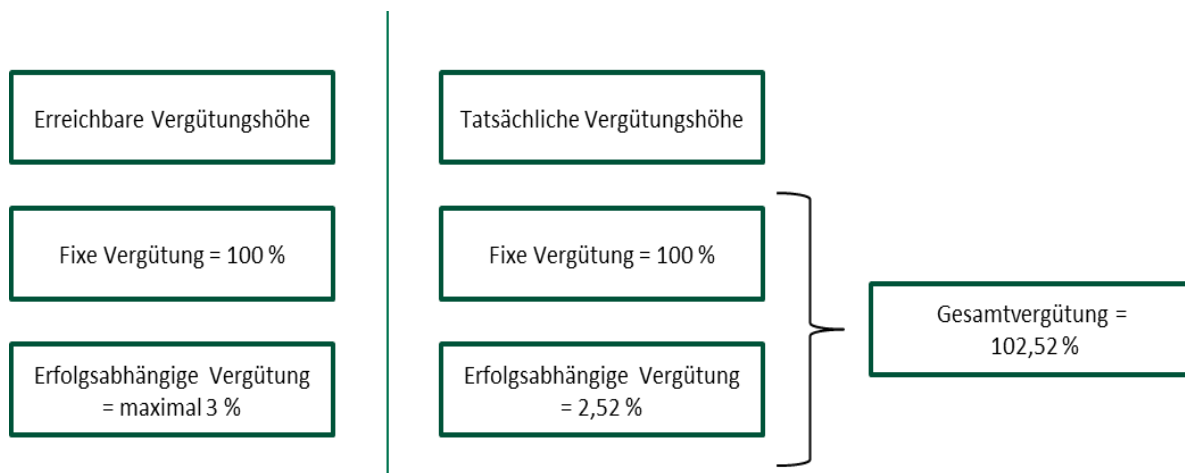


Abb. 15: Zusammensetzung des Grades der Gesamtvergütung.<sup>268</sup>

Die Zielerreichung stellt die Grundlage für die Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung dar. Es ist darauf zu achten, dass die Zielerreichung realistisch möglich ist. Die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich ihrer Zielerreichung beeinflussen den Erfolg bei der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems maßgebend.

### 10.3.2 Zielvereinbarungsgespräch

Ein Lebensversicherungsunternehmen als Wirtschaftsunternehmen setzt sich zur Erreichung seiner Vorhaben Unternehmensziele. Diese Unternehmensziele stellen, laut Hungenberg, die Basis für das unternehmerische Handeln sowie die zu treffenden Entscheidungen dar.<sup>269</sup> Sie werden heruntergebrochen auf die jeweiligen Organisationseinheiten des Unternehmens. Die mitarbeiterindividuellen Ziele stellen, in Anlehnung an die Autoren, letztendlich eine Ableitung aus den Unternehmenszielen, den Bereichszielen und den Abteilungszielen dar.<sup>270</sup> Die gesetzten Ziele, egal auf welcher Ebene, sollen die wirtschaftliche Existenz des Lebensversicherungsunternehmens sichern. Die Mitarbeiterziele müssen demnach mit den Unternehmenszielen vereinbar sein. Die Unternehmensziele werden in der Regel durch die Geschäftsleitung vorgegeben und top-down in die Organisationseinheiten und die Belegschaft transportiert.

<sup>268</sup> Quelle: eigene Darstellung

<sup>269</sup> vgl. Hungenberg, 2014, S. 345

<sup>270</sup> vgl. Hink, 2007, S. 149; vgl. Kuner, 2007, S. 132

Hink führt aus, dass die mitarbeiterindividuellen Ziele von der zuständigen Führungskraft formuliert und vorbereitet werden.<sup>271</sup> Dem Begriff der Vorbereitung kommt eine spezielle Bedeutung bei. Die Vorbereitung stellt einen wichtigen und oftmals unterschätzten Schritt für die Vereinbarung von Zielen dar. Nach Ausführungen des Autors, hat eine Zielvereinbarung zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der zuständigen Führungskraft zu erfolgen.<sup>272</sup> Es liegt nach Kuner also keine einseitige Formulierung der Ziele durch die Führungskraft dar, vielmehr ist es ein Erläutern, Vorstellen und Besprechen der Ziele mit den verbundenen Absichten im Sinne des Unternehmensinteresses und des Interesses der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.<sup>273</sup> Arbeitsziele, die nicht verständlich vermittelt werden, erzielen keinerlei Akzeptanz und erscheinen nicht sinnhaft, was sich negativ auf den Zielerreichungsgrad auswirken kann, da die Bereitschaft der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele schwindet. Eine gut vorbereitete und positive Abhandlung des Zielvereinbarungsgespräches zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ist demnach von enormer Bedeutung. Zwischenmenschliche Aspekte, wie zum Beispiel persönliche Wertschätzung, sind wichtig und können zusätzliche Motivation bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter bewirken. Die Absicht sollte es sein, ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Vereinbarung zu erzielen. Die Formulierung der Arbeitsziele muss dabei genau und unmissverständlich erfolgen. Um die Zielerreichung feststellen zu können, ist die Messbarkeit der einzelnen Ziele erforderlich.

Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter muss klar und verständlich sein, was die Erwartung ist, die an sie beziehungsweise ihn herangetragen wird, um das individuelle Handeln darauf ausrichten zu können. Es muss transparent sein, welche Arbeitsleistung konkret erbracht werden muss, um die vereinbarten Ziele erreichen zu können. Gleichzeitig sollte der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Handlungsspielraum gelassen werden, um mit ihrem beziehungsweise seinem individuellen Handeln die gesetzten Ziele zu erreichen. Selbstverständlich ist auf das Leistungsniveau und die fachliche Eignung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu achten. Die vereinbarten Ziele müssen, nach Stöwe und Beenen, zu

---

<sup>271</sup> vgl. Hink, 2007, S. 148

<sup>272</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 131

<sup>273</sup> ebda, S. 131

der Person und dem jeweiligen Arbeitsgebiet passen.<sup>274</sup> Es wäre wenig sinnvoll, Arbeitsziele zu vereinbaren, bei welchen eine Zielerreichung nicht realistisch erscheint. Dies wäre weder für das Lebensversicherungsunternehmen noch für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter von Vorteil. Unrealistische Ziele verfehlen ihre Anreizwirkung und stellen das Vorhaben eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems schnell infrage.

Ein Vorteil eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems soll es nach Kuner sein, subjektive Kriterien bei der Messung des Zielerreichungsgrades zu verringern und durch objektiv festzulegende Kriterien zu ersetzen.<sup>275</sup> Im Tätigkeitsbereich des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen gibt es eine Vielzahl von Aufgaben, deren quantitative Erhebung möglich ist. Diese Möglichkeit der quantitativen Festlegung von Tätigkeitsfeldern bietet die Gelegenheit diese in die Zielvereinbarung einzubeziehen, da eine objektive Feststellung über den Zielerreichungsgrad möglich ist. Wiederum soll hier die Anzahl polizierter Neuanträge als Beispiel dienen. Eine Zielvereinbarung könnte lauten, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter im Monat mindestens 200 Neupolicierungen im Tarifbereich der selbstständigen Berufsunfähigkeitsversicherungen durchführen muss. Dies setzt voraus, dass die Anzahl der Neupolicierungen je Mitarbeiterin oder Mitarbeiter technisch auswertbar ist, was in der Praxis in der Regel der Fall ist. Die Vereinbarung von monatlich mindestens 200 Neupolicierungen in einem definierten Tarifbereich ist konkret und unmissverständlich. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter im Tätigkeitsfeld der Neuantragsbearbeitung wüsste in diesem Fall genau, was für eine Zielerreichung zu tun ist. Bei der Überprüfung des Erreichungsgrades der gesetzten Ziele wäre es eindeutig festzustellen, ob die Zielsetzung erfüllt worden ist. Eine subjektive Einschätzung durch den Vorgesetzten ist nicht erforderlich, für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter besteht volle Transparenz. Die Vorgabe von 200 zu polizierenden Neuanträgen ist die Sollgröße, die es zu erreichen gilt. Im Rahmen der Überprüfung der Zielerreichung ist die erreichte Istgröße zu ermitteln. Der Abgleich dieser beiden Größen – Sollwert und Istwert – ermöglicht die unproblematische Feststellung des Zielerreichungsgrades. Derartige Sollgrößen sind im Rahmen der Zielvereinbarung für jedes quantifizierbare Ziel vorzugeben. Nach der erfolgten

---

<sup>274</sup> vgl. Stöwe, Beenen, 2013, S. 30

<sup>275</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 131

Leistungsperiode ist dann nach Hink für jedes dieser Ziele die Istgröße zu ermitteln.<sup>276</sup> Somit besteht die Möglichkeit, durch den Abgleich von Sollgröße und erzielter Istgröße für alle quantifizierbaren Ziele den Zielerreichungsgrad abzuleiten. Selbst Arbeitsziele, welche die Qualität der erledigten Arbeit widerspiegeln, können quantitativ berücksichtigt werden. Hier kann beispielhaft die Anzahl von Fehlbearbeitungen genannt werden. In der Praxis ist zu Qualitätszwecken und aus Revisionsgründen die Erhebung von Stichproben eine regelmäßig stattfindende Tätigkeit. Im Rahmen dieser Stichproben werden erledigte Arbeitsvorgänge einer Qualitätsbeurteilung unterzogen. Es ist beispielsweise die Zielvorgabe denkbar, dass per annum nur eine bestimmte Anzahl an Fehlbearbeitungen auftreten darf, um die Erreichung des vereinbarten Ziels zu gewährleisten. Somit würde man ein Ziel, welches sich auf die Qualität der getätigten Arbeit bezieht, quantitativ messbar machen.

Wie bereits erwähnt und durch Kuner ausgeführt, ist die Nachvollziehbarkeit der Ziele und vor allem der Zielmessung von hoher Bedeutung, um Missverständnisse zu vermeiden und Klarheit über die Anspruchshaltung zur Zielerreichung zu erhalten.<sup>277</sup> In den betrieblichen Abläufen bestehen gegebenenfalls jedoch auch Tätigkeiten, die quantitativ nicht messbar sind. Sie sind von qualitativer Natur und vom Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abhängig. Ein Ziel wäre es zum Beispiel, eine kundenfreundliche Kommunikation zu führen. Viele Kundensreiben werden trotz automatisierter Prozesse und gegebenenfalls vorhandener Standardbriefe manuell von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Innendienst erstellt. Es liegt daher an der Kompetenz und der operativen Umsetzung der handelnden Person, ob und wie kundenfreundlich ein Schreiben formuliert wird. Um bei derartigen qualitativen Tätigkeiten die Zielerreichung messbar zu machen, empfiehlt Kuner, mit einer Zielerreichungsskala zu arbeiten.<sup>278</sup> Diese Skala sieht unterschiedliche Grade der Zielerreichung vor und unterstützt dabei, ein abstraktes und schwer zu messendes Thema in eine konkrete Messskala einzuordnen. Die Grade der möglichen Zielbemessung müssen im Vorfeld bekannt sein und im Rahmen der Zielvereinbarung kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die unterschiedlichen Zielerreichungsgrade möglichst umfangreich voneinander abgegrenzt werden sollen. Die Festlegung des möglichst genauen Zielerreichungsgrades erfordert diese

---

<sup>276</sup> vgl. Hink, 2007, S. 149

<sup>277</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 171

<sup>278</sup> ebda, S. 171

umfangreiche Unterscheidung. Eine ausreichende Unterscheidung des qualitativen Zielerreichungsgrades kann in der Skala zum Beispiel durch folgende Ausprägungen erfolgen:

- optimale Berücksichtigung
- ausreichende Berücksichtigung
- teilweise Berücksichtigung
- nicht ausreichende Berücksichtigung
- keine Berücksichtigung

Bleiben wir beim Beispiel der kundenfreundlichen Kommunikation, entspräche die optimale Berücksichtigung einer vollen Zielerreichung in diesem Segment. Um Unklarheiten vorzubeugen, ist im Falle der Zielvereinbarung transparent darzustellen, welche Gegebenheiten erfüllt sein müssen, um in den jeweiligen Zielerreichungsgrad eingestuft zu werden. In unserem Beispiel der kundenfreundlichen Kommunikation muss der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter transparent dargelegt werden, welche Gegebenheiten erfüllt sein müssen, um im Sinne der Zielvorgabe kundenfreundlich zu kommunizieren. Anhand des möglichen Zielerreichungsgrades ist es, nach Haufe, auch bei qualitativen Zielen, die vom Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abhängig sind, möglich in der Zielvereinbarung Sollgrößen festzulegen, welche dann wie auch bei quantitativen Zielen, im Rahmen der Zielerreichungsfeststellung mit den erzielten Istgrößen abgeglichen werden können.<sup>279</sup> Eine Berücksichtigung sowohl von quantitativen wie auch von qualitativen Zielvorgaben ist somit problemlos möglich und im Rahmen der Zielvereinbarung umsetzbar.

Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter muss im Rahmen der Zielvereinbarung auch transparent dargelegt werden, welchen Einfluss die einzelnen Ziele auf die Gesamtzielerreichung und somit auf die mögliche zu erreichende erfolgsabhängige Vergütung haben. Da sich die Zielsetzung in der Zielvereinbarung in der Regel aus mehreren Zielen zusammensetzt, ist deren Gewichtung während des Zielvereinbarungsgesprächs bekannt zu geben. Eine unterschiedliche Gewichtung einzelner Ziele kann zum Beispiel aus den unterschiedlichen Schwerpunkten resultieren, die das Lebensversicherungsunternehmen verfolgt. Ist in der Zielvorgabe ein Ziel im Rahmen der

---

<sup>279</sup> vgl. Haufe, 2018, <https://www.haufe.de/thema/zielvereinbarung/> [abgefragt am 23.12.2018]

Neugeschäftsbearbeitung vorgegeben, könnte dieses in Anbetracht des Unternehmensinteresses gegebenenfalls wichtiger sein als ein weiteres Ziel, welches sich zum Beispiel auf die telefonische Erreichbarkeit bezieht. Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter muss die Gesamtzusammensetzung seiner erfolgsabhängigen Vergütung, die aus den vereinbarten Einzelzielen resultiert, bewusst und verständlich sein.

### **10.3.3 Durchführung von Feedbackgesprächen**

Bei der Durchführung von Feedbackgesprächen geht es, nach Sonntag, im Wesentlichen darum, die Vereinbarungen zu den Arbeitszielen retrospektiv zu betrachten und den Zielerreichungsgrad festzustellen. Wie bei den Gesprächen zur Zielvereinbarung ist es auch bei den Feedbackgesprächen wichtig, eine Atmosphäre des Vertrauens und ein Gespräch auf Augenhöhe zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter entstehen zu lassen. Bezogen auf den Zielerreichungsgrad ist es, nach den Autoren, erforderlich, dass die Führungskraft ihre Einschätzung zur Zielerreichung transparent darlegt und argumentativ unterlegt.<sup>280</sup> Die Professionalität eines Feedbackgespräches lebt laut dem Autor von der guten Vorbereitung der Führungskraft.<sup>281</sup> Da der Zielerreichungsgrad die Grundlage zur Erlangung einer monetären Vergütung im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems darstellt, ist seine Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter oder den Mitarbeiter von höchster Bedeutung.

Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben, sind grundsätzlich quantitative Ziele von qualitativen Zielen zu unterscheiden. Dieser Unterschied ist auch bei der Bemessung des Zielerreichungsgrades von Bedeutung. Quantitativ messbare Ziele können in vielen Fällen mithilfe von Informationstechnologieprogrammen ausgewertet und bewertet werden. Der Vorteil besteht darin, dass eine objektive Feststellung des Zielerreichungsgrades möglich ist. Diese objektive Einstufung der Zielerreichung ist, nach den Autoren, eine wesentliche Zielsetzung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems.<sup>282</sup> Die Auswertung kann in einigen Fällen durch die Führungskraft selbst erstellt werden, sofern geeignete Programme hierfür

---

<sup>280</sup> vgl. Stöwe, Weidemann, 2007, S. 28

<sup>281</sup> vgl. Butera, 2018, S. 2

<sup>282</sup> vgl. Stöwe, Weidemann, 2007, S. 28



vorhanden sind. Es ist jedoch auch denkbar, dass eine direkte Unterstützung von Fachabteilungen erforderlich ist, um die benötigte Auswertung zu erhalten. Dies ist auch davon abhängig, welche Auswertungsmöglichkeiten eine eventuell vorhandene Betriebsvereinbarung für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen vorsieht. Betriebsvereinbarungen werden zwischen der Geschäftsleitung des Lebensversicherungsunternehmens und dem Betriebsrat geschlossen. Hat ein Lebensversicherungsunternehmen einen Betriebsrat – was in Lebensversicherungsunternehmen die Regel ist –, kann dieser ein gewisses Interesse haben, dass Auswertungen nur dezentral erstellt werden können. Eine nicht gewünschte Überwachbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnte ein Anlass dafür sein, um direkte Auswertungen durch die Führungskraft möglicherweise einzuschränken.

Neben den quantitativen Zielen bestehen in der individuellen Zielvereinbarung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gegebenenfalls auch qualitative Ziele. Diese qualitativen Ziele können in der Regel nicht durch eine technische Anwendung ausgewertet werden, sondern erfolgen durch die Einschätzung bestimmter Personen oder Zielgruppen. In vielen Fällen wird die Einschätzung durch die zuständige Führungskraft erfolgen. Um die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, können Bewertungsskalen genutzt werden, die einen möglichst umfangreichen Differenzierungsgrad hinsichtlich der Zielerreichung aufweisen. Trotz einer zum Einsatz kommenden Skala ist die Bemessung qualitativer Ziele immer auch in gewissem Maße von der subjektiven Einschätzung der Person abhängig, welche die Bewertung der Zielerreichung abgibt. Um die Nachvollziehbarkeit der Einschätzung zu wahren, ist die detaillierte Aufarbeitung der gegebenen Zielerreichung durch die Führungskraft bei qualitativen Zielen von noch höherer Bedeutung als bei quantitativen Zielen. Die Beweggründe zur Einschätzung des Zielerreichungsgrades müssen hier so dargestellt werden, dass die oder der Beurteilte Verständnis für die Bewertung aufbringt und diese anerkennt. Das Risiko einer zu subjektiven Bewertung einer handelnden Person, in der Regel der Führungskraft, kann dadurch gemindert werden, dass der Personenkreis der bewertenden Personen erweitert wird. Die Bewertung, ob und in welchem Umfang eine Zielerreichung zustande gekommen ist, ist dann nicht mehr nur von einer Person abhängig, sondern ergibt sich aus der Rückmeldung mehrerer Personen. In der Praxis kommen zum Beispiel Portfoliokonferenzen

zum Einsatz, die es ermöglichen, die Rückmeldung zur Zielerreichung einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter von anderen am Arbeitsprozess beteiligten Personen einzuholen. Im Rahmen von Portfoliokonferenzen werden Personen zusammengeschaltet, welche konkretes Feedback zu einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter in einem bestimmten Arbeitskontext geben können. Wird beispielsweise in einer Zielvereinbarung festgelegt, dass Anliegen von bestimmten Versicherungsvermittlern besonders ausführlich zu beantworten sind, wäre es sinnvoll, wenn in der Portfoliokonferenz zur Zielerreichung neben der zuständigen Führungskraft auch die Organisationsführungskraft des Außendienstes, welche die betroffene Vermittlergruppe oder Teile davon betreut, teilnimmt. Somit wird die Rückmeldung zur Zielerreichung dieses qualitativen Ziels nicht nur von einer Person, sondern in diesem Fall von zwei beteiligten Personen erbracht. Wird davon Gebrauch gemacht, dass mehrere Personen für die Bewertung der Zielerfüllung zuständig sind, kann für die Gesamtbewertung der Durchschnitt der Einzelbewertungen ermittelt werden. Dieses Vorgehen, welchen den Vorteil einer objektiveren Bewertung qualitativer Ziele bietet, birgt aber auch Risiken. In dem Fall, dass die Bewertung schlecht ausfällt oder schlechter als von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter erwartet, können Anspannungen auf persönlicher Ebene zwischen den bewertenden Personen und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter entstehen. Um dies zu vermeiden, können, nach Darstellung der Autoren, im Vorfeld der Bewertung Spielregeln zur Zielerreichung kommuniziert werden, welche die Absicht der Beurteilung sachlich darstellen oder aber auch professionelle Reaktionen auf das Feedback beinhalten.<sup>283</sup> Es ist auch denkbar, die Rückmeldungen zur Zielerreichung anonym einfließen zu lassen. Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter wäre in diesem Fall nur bekannt, dass ihre beziehungsweise seine Führungskraft die Bewertung mitgestaltet; alle weiteren handelnden Personen wären unbekannt. Im Rahmen einer offenen, fairen und transparenten Unternehmenskultur ist eine anonyme Beteiligung von Feedbackgeberinnen und Feedbackgebern jedoch unpassend.

Die Durchführung von Feedbackgesprächen zur Bestimmung der Zielerreichung ist ein notwendiges Element bei der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung. In vielen

---

<sup>283</sup> vgl. Softgarden, 2018, <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/feedbackgespraeche/> [abgefragt am 23.12.2018]

Unternehmen wird, nach Softgarden, dieses Instrument heute schon angewendet<sup>284</sup>, ohne dass es jedoch an eine monetäre Komponente geknüpft ist. Die Gespräche sind, laut den Autoren, ein Rückblick auf die vereinbarten Arbeitsziele<sup>285</sup>, wobei heute mit der Zielerfüllung kein Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung einhergeht. Um von der Zielerreichung den Anspruch einer erfolgsabhängigen Vergütung abzuleiten, ist der Zielerreichungsgrad je Einzelkategorie zu ermitteln. Sind beispielsweise vier Ziele vereinbart worden, ist im Rahmen des Feedbacks die Zielerreichung auf jeder der vier Einzelzielebenen festzustellen. Nach Feststellung des Zielerreichungsgrades auf Einzelzielebene ist die Gewichtung des Einzelziels für den Gesamtbonus festzustellen. Der Gesamtbonus ergibt sich dann unter Berücksichtigung der im Zielvereinbarungsgespräch festgelegten Gewichtungen der jeweiligen Einzelziele. Abbildung 16 soll diese Vorgehensweise verdeutlichen.

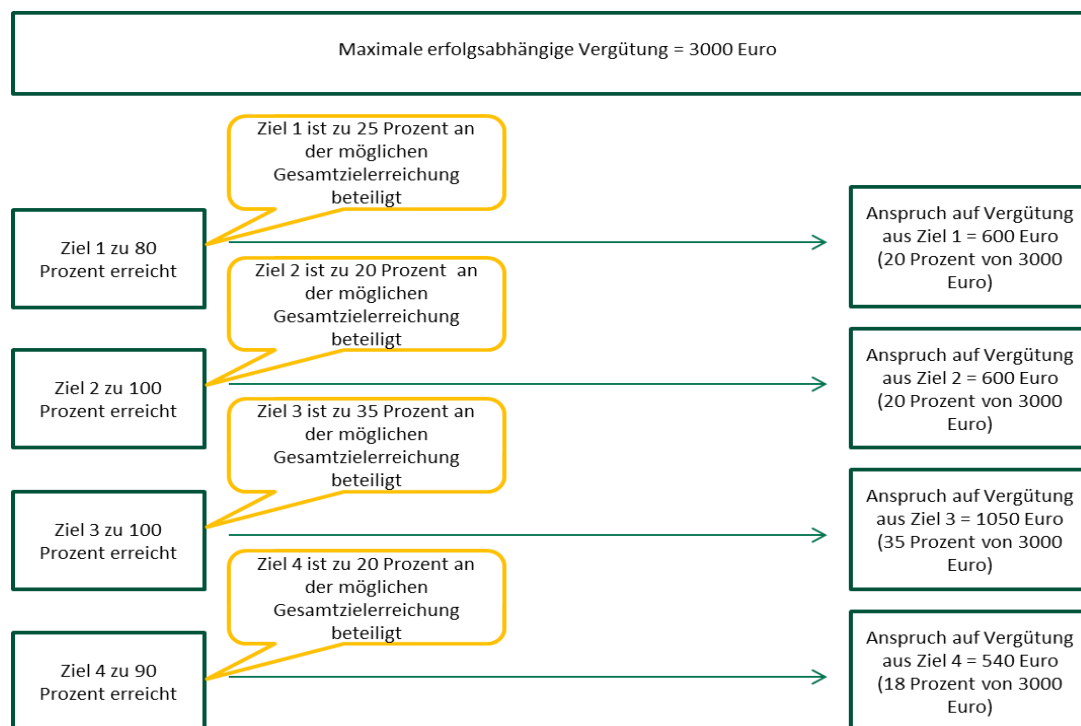


Abb. 16: Berechnung der erfolgsabhängigen Vergütung nach festgestellter Zielerreichung.<sup>286</sup>

Es ist möglich, einen Mindestzielerreichungsgrad je Ziel vorzusehen. Eine Unterschreitung dieses Mindestzielerreichungsgrades hätte zur Konsequenz, dass trotz einer Teilerfüllung des Ziels kein Anspruch auf die erfolgsabhängige Gesamtvergütung besteht. Wäre in der

<sup>284</sup> ebda, <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/feedbackgesprach/> [abgefragt am 23.12.2018]

<sup>285</sup> ebda, <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/feedbackgesprach/> [abgefragt am 23.12.2018]

<sup>286</sup> Quelle: eigene Darstellung

Abbildung bei Ziel 1 diese Mindesterreichungsquote bei 85 Prozent, jedoch eine tatsächliche Zielerreichung von 80 Prozent gegeben, würden 25 Prozent der gesamten erfolgsabhängigen Vergütung nicht erreicht werden können. Bei qualitativen Zielen werden die unterschiedlichen Ausprägungen der Rubriken, welche zur Zielerreichung herangezogen wird, mit Zielerreichungsquoten versehen. Sollte das Ziel optimal berücksichtigt worden sein, entspräche das einem Zielerreichungsgrad von 100 Prozent. Bei ausreichender Ausprägung könnte man 80 Prozent und bei teilweiser Ausprägung 60 Prozent festlegen. Diese Vorgehensweise ermöglicht die Feststellung des Anspruches auf eine erfolgsabhängige Vergütung aus einem qualitativen Arbeitsziel.

Die Durchführung von Feedbackgesprächen im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung bringt, wie beschrieben, Erkenntnisse über eine verfehlte Zielerreichung. Bei Überprüfung der Ursachen für die gegebene Zielverfehlung können gegebenenfalls Schwachstellen im Prozess identifiziert werden. Diese Erkenntnisse über gegebenenfalls vorhandene Schwachstellen sind zum einen dafür wichtig, den Prozess qualitativ besser oder effizienter aufzustellen, zum anderen können die Informationen über Schwachstellen im Prozess auch risikorelevante Informationen enthalten, die für das Risikomanagement des Lebensversicherungsunternehmens relevant sein können. Eine kontinuierliche Kontrolle der Risiken beziehungsweise deren Eliminierung würde einen weiteren Mehrwert für das Lebensversicherungsunternehmen stiften.

Feedbackgespräche sind aus mehrerlei Hinsicht unverzichtbar, wenn es um die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems geht. Zum einen bilden sie die Grundlage zur Bemessung des monetären Anspruches, zum anderen dienen sie dem Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den ermittelten Zielerreichungsgrad, was eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und somit für den Erfolg des erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist.

#### **10.3.4 Hinderungsgründe zur Zielerreichung**

Die Vereinbarung von Arbeitszielen als Grundlage für die Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung soll die Möglichkeit und damit eine Anreizwirkung schaffen, bei Erreichung der Ziele in den Genuss einer zusätzlichen monetären Vergütung zu kommen. Mit der

Möglichkeit, eine zusätzliche Vergütung zu erlangen, zeigen die Autoren jedoch auch auf, dass die Gefahr besteht, im Falle einer Nichterreichung der Ziele nicht in den Genuss dieser zusätzlichen Vergütung zu kommen.<sup>287</sup>

Für die Nichterreichung der Ziele können unterschiedliche Gründe vorliegen. Es können Gründe sein, die in der Person der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters liegen und durch deren oder dessen unterlassenem Handeln die gesetzten Ziele nicht erreicht werden konnten.<sup>288</sup> Es können jedoch auch Gründe für die Nichterreichung der Ziele verantwortlich sein, die zwar in der Person der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters liegen, jedoch nicht durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter direkt beeinflussbar sind. Die Zielverfehlung könnte zum Beispiel durch Krankheit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters verursacht worden sein. Es muss daher zwischen aktiven persönlichen Nichterreichungsgründen und passiven persönlichen Nichterreichungsgründen unterschieden werden. Aktive persönliche Nichterreichungsgründe sind dadurch gekennzeichnet, dass der persönliche Gestaltungsspielraum der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht ausgeschöpft wird, um der Zielerreichung nachzukommen. Passive persönliche Nichterreichungsgründe sind demgegenüber Gründe, die nicht durch die Person direkt beeinflussbar sind. Diese Unterscheidung ist bei der Bemessung der Zielerreichung von erheblicher Bedeutung. Persönliche aktive Nichterreichungsgründe müssen bei der Bemessung der Zielerreichung berücksichtigt werden. Auf diese Berücksichtigung zielt ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem ab, da die persönliche Arbeitsleistung bewertet wird. Bei passiven persönlichen Nichterreichungsgründen ist die Zielerreichung ebenfalls verfehlt, der Einfluss der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters hierauf jedoch stark begrenzt. Aufgrund des fehlenden Einflusses des Individuums sollte eine Wertung der verfehlten Zielerreichung in diesen Fällen stark hinterfragt und, sofern möglich, sogar ausgesetzt werden. Eine Anrechnung solcher Umstände, wie zum Beispiel Krankheit, zulasten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters wäre im Rahmen einer fairen und offenen Unternehmenskultur nicht passend. Sämtliche Anreizwirkungen würden zunichtegemacht und das Vertrauen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters in ein innovatives und gewinnbringendes Vergütungssystem zerstört. Bei der Bemessung der Zielerreichung ist demzufolge darauf zu

---

<sup>287</sup> vgl. Bursee, Wälz, 2016, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/zielvereinbarung-und-dann.html> [abgefragt am 23.12.2018]

<sup>288</sup> vgl. Hacıhansanoğlu, Karaca, 2014, S. 154

achten, welche persönlichen Hinderungsgründe für die Zielverfehlung verantwortlich sind. Eine Abwägung, ob die Zielverfehlung gewertet wird oder nicht, sollte vom Hinderungsgrund abhängig gemacht werden.

Neben Hinderungsgründen, die in der Person der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters selbst liegen, können auch Gründe für das Nichterreichen der Ziele verantwortlich sein, die außerhalb der eigenen Person liegen. Auch bei dieser Art der Hinderungsgründe gibt es zwei grundsätzliche Kategorien: Hinderungsgründe, die zwar außerhalb der Person liegen, den Beteiligten im Rahmen der Zielvereinbarung jedoch bereits bewusst waren, sowie Hinderungsgründe, die außerhalb der Person liegen und im Rahmen der Zielvereinbarung noch nicht bekannt waren. Ein Hinderungsgrund zur Zielerreichung kann nach Ausführungen der Autoren der außerhalb der Person liegt kann zum Beispiel ein Teamziel sein, das nicht durch eine Person alleine erreicht werden kann.<sup>289</sup> Im praktischen Ablauf gibt es Prozesse, die auf Teamebene abgebildet werden. Die Zielvereinbarung wird zwar mit einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter getroffen, es ist jedoch transparent, dass die Erreichung des Ziels nur als Teamleistung möglich ist. Beispielfhaft kann hier die telefonische Erreichbarkeit in einem Team genannt werden. Sofern die telefonische Erreichbarkeit auf Teamebene festgelegt wird, ist die relevante Zielgröße zur Bemessung der Zielerreichung die Erreichbarkeit des Teams und nicht die Erreichbarkeit der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters. Eine Verfehlung der Zielerreichung muss Berücksichtigung finden und gewertet werden, auch wenn die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter ihr beziehungsweise sein Bestes zur Zielerreichung beigetragen hat. Für die Zielerreichung relevant ist in diesem Fall ausschließlich die Teamleistung. In der Praxis werden derartige Zielvereinbarungen getroffen, wenn die Teamleistung bewusst forciert werden soll oder aber eine Messung der Zielerreichung auf Individualebene nicht möglich ist. Die nicht mögliche Auswertbarkeit auf individueller Ebene ist möglicherweise den fehlenden technischen Funktionalitäten geschuldet. Es ist jedoch auch denkbar, dass Auswertungen auf individueller Ebene nur sehr restriktiv möglich sind und vom Betriebsrat erschwert werden, welcher dadurch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter schützen möchte. Transparenz und Auswertungsmöglichkeiten geben grundsätzlich auch die Möglichkeit einer verstärkten Überwachung des Individuums. Es könnte, nach Bursee und Wälz, Misstrauen auf Seite der

---

<sup>289</sup> vgl. Harvey, Currall, Hammer, 2017, S. 360

Belegschaft entstehen.<sup>290</sup> Zielverfehlungen, bei denen die möglichen Hinderungsgründe bereits im Rahmen der Zielvereinbarung vermutet werden konnten, wie zum Beispiel das fehlende Beitragen anderer Teammitglieder zu einem Teamziel, müssen bei der Feststellung des Zielerreichungsgrades berücksichtigt werden. Sofern diese Hinderungsgründe dazu führen, dass das Ziel nicht erreicht werden konnte, hat auch die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter als ein Mitglied des Teams die Konsequenz aus der Zielverfehlung zu tragen. Neben Hinderungsgründen, die bei der Zielvereinbarung vermutet werden konnten, können auch Umstände eintreten, die eine negative Konsequenz auf die Zielerreichung haben, jedoch nicht in direktem Zusammenhang mit der Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters oder der darüber hinaus involvierten Personen stehen. Zur Erläuterung wird erneut das Teamziel der telefonischen Erreichbarkeit im Innendienst aufgegriffen. Sollte ein Ausfall der Telefonanlage dazu führen, dass keine Kundengespräche mehr durchgestellt werden können, wäre die telefonische Erreichbarkeit nicht mehr gewährleistet, was eine negative Auswirkung auf das Ziel der telefonischen Erreichbarkeit hätte. Da ein solcher technischer Defekt jedoch nicht von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst werden kann und nicht mit deren Arbeitsleistung zusammenhängt, wäre eine Anrechnung der fehlenden Zielerreichung in diesem Falle nicht gerechtfertigt. Dies würde die Glaubwürdigkeit der Zielbemessung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das gesamte Konstrukt einer erfolgsabhängigen Vergütung infrage stellen. Ein faires und nachvollziehbares Vorgehen wäre nicht gewährleistet.

Die folgende Abbildung 17 fasst die in diesem Abschnitt diskutierten Hinderungsgründe zusammen.

---

<sup>290</sup> vgl. Bursee, Wälz, 2016, <https://www.humanresourcesmanager.de/news/zielvereinbarung-und-dann.html> [abgefragt am 23.12.2018]

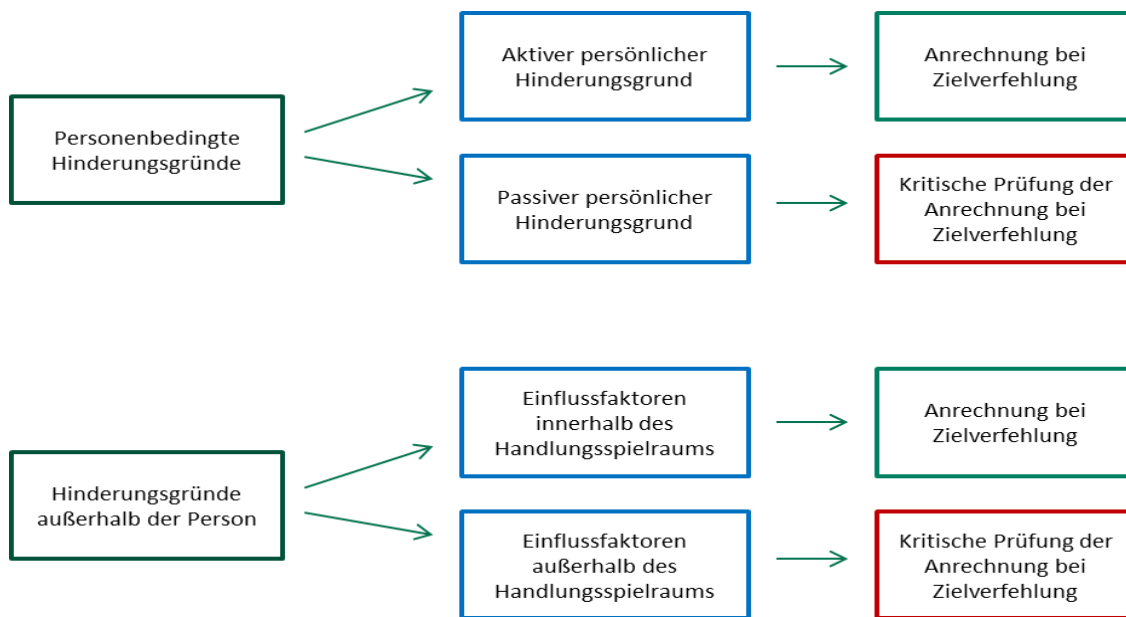


Abb. 17: Unterscheidung Hinderungsgründe zur Zielerreichung.<sup>291</sup>

Bei einer verfehlten Zielerreichung sind die Hinderungsgründe zu hinterfragen. Sowohl bei personalisierten Zielen wie auch bei Zielen, die nicht von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eigenständig erreicht werden können und somit auch außerhalb deren Person liegen, ist der Grund für die verfehlte Zielerreichung zu analysieren. Im Rahmen einer wertschätzenden, fairen und glaubwürdigen Bemessung der Ziele ist zu differenzieren, ob die Zielverfehlung gewertet wird oder ob die dafür verantwortlichen Hinderungsgründe nicht angerechnet werden. Um die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen möglichst erfolgreich zu gestalten, ist eine großzügige Wertung im Sinne der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters ratsam.

## 11. Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems

Wie in der These 3 angedeutete müssen, für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren beachtet werden. Diese Erfolgsfaktoren werden in diesem Kapitel näher betrachtet. Speziell beim

<sup>291</sup> Quelle: eigene Darstellung



Personenkreis der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen müssen gründliche Überlegungen angestellt werden, da die fehlende Erfahrung eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Als grundsätzlich zu berücksichtigende Erfolgsfaktoren werden in diesem Kapitel rechtliche, ökonomische sowie soziale Erfolgsfaktoren ausgeführt.

## **11.1 Rechtliche Erfolgsfaktoren**

Der Arbeitgeber hat die erbrachte Leistung seiner Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu entlohnern. Dies stellt sich als Hauptleistungspflicht des Arbeitgebers aus dem Arbeitsverhältnis dar.<sup>292</sup> Vom Grundsatz stellt dies einen Tausch der Arbeitsleistung gegen Bezahlung dar, was eine Erfolgsabhängigkeit der geleisteten Arbeit noch nicht berücksichtigt. Soll eine erfolgsabhängige Vergütungsregelung im Innendienst eines Lebensversicherungsunternehmens implementiert werden, kann dies zunächst im Bereich der allgemeingültigen Vertragsfreiheit erfolgen. Diese Vertragsfreiheit ist jedoch durch unterschiedlichste Regelungen eingeschränkt. Zu berücksichtigen sind hierbei unter anderem Gesetzesregelungen, geltende Tarifverträge sowie das Recht des Betriebsrates zur Mitbestimmung.

### **11.1.1 Zu beachtende Gesetze und Regelungen bei der Vergütungsbestimmung**

Bei der Festlegung einer Vergütung bestehen gesetzliche und einzelvertragliche Regelungen auf unterschiedlichen Stufen. Hinsichtlich der Bestimmungen zum Arbeitsrecht, sind sowohl das europäische wie auch das nationale Recht zu berücksichtigen. Die Bundesrepublik Deutschland hat, laut Ehlers, die Europäische Union dazu legitimiert, in begrenztem Umfang Regelungen zu schaffen, die eine unmittelbar Wirkung in Deutschland ermöglichen.<sup>293</sup> Es handelt sich dabei nicht um ergänzende Normen zu vorhandenen nationalen Arbeitsrechtsordnungen.<sup>294</sup> Das europäische Arbeitsrecht umfasst, laut den Autoren,

---

<sup>292</sup> § 611 Abs. 1 BGB

<sup>293</sup> vgl. Ehlers, 2016, S. 1, <http://www.infopoint-europa.de/assets/Ehlers-Das-Verhältnis-von-europaischem-zu-deutschem-Recht.pdf> [abgefragt am 18.01.2019]

<sup>294</sup> vgl. Hantel, 2016, S. 1

arbeitsrechtliche Bestimmungen des Primär- und Sekundärrechts der Europäischen Union.<sup>295</sup>

Das Primärrecht stellt, nach Lindner, das höchstrangige Recht dar, an dem das abgeleitete Sekundärrecht auf seine Rechtmäßigkeit hin zu prüfen ist.<sup>296</sup> Der Einfluss des europäischen Rechtes auf die nationale Gesetzgebung, erfolgt durch den Erlass von Richtlinien oder Verordnungen für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Die europäische Gesetzgebung regelt, nach Franzen, unter anderem Grundfreiheiten mit arbeitsrechtlicher Bedeutung, Gleichbehandlungsgrundsätze von Männern und Frauen sowie die Kompetenzgrundlage für die Rechtssetzung der EU im Arbeitsrecht.<sup>297</sup> Nach Ehlers ist im Arbeitsrecht das nationale Recht, nicht losgelöst von europäischen Vorgaben zu verstehen.<sup>298</sup> Ehlers führt weiter aus, dass die Europäische Union nahezu jeden Bereich des Arbeitsrechtes regeln kann.<sup>299</sup> Die konkreten Gebiete des Arbeitsrechtes, welche geregelt werden können, sind in Artikel 153 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union geregelt. Allgemeine vergütungsrelevante Regelungen, hinsichtlich der Gleichstellung von Männern und Frauen, werden im Artikel 157 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union aufgeführt. Konkrete Vorgaben zum Arbeitsentgelt sind jedoch gemäß dem Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union explizit ausgeschlossen.<sup>300</sup> Die Autoren führen diesbezüglich konkret aus, dass die Europäische Union keine Regelungen zum Arbeitsentgelt regeln kann.<sup>301</sup> Neben gesetzlichen Vorgaben sind Regelungen in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und im Arbeitsvertrag gegeben.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhalten ihre Vergütung aufgrund der von ihnen erbrachten Arbeitsleistung. Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer ist nach der Definition im Bürgerlichen Gesetzbuch, wer eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, für eine andere oder

---

<sup>295</sup> vgl. Riesenhuber, 2009, S. 7; vgl. Lindner, 2012, S. 363

<sup>296</sup> vgl. Lindner, 2012, S. 363

<sup>297</sup> vgl. Franzen, 2015, S. 2ff,

<https://www.jura.uni-muenchen.de/pub-dokumente/201503/20150323094329.doc> [abgefragt am 09.01.2019]

<sup>298</sup> vgl. Ehlers, 2016, S. 1, <http://www.infopoint-europa.de/assets/Ehlers-Das-Verhalten-von-europaischem-zu-deutschem-Recht.pdf> [abgefragt am 18.01.2019]

<sup>299</sup> ebda, S. 1

<sup>300</sup> Art. 153 Abs. 5 AEUV

<sup>301</sup> vgl. Ehlers, 2016, S. 1, <http://www.infopoint-europa.de/assets/Ehlers-Das-Verhalten-von-europaischem-zu-deutschem-Recht.pdf> [abgefragt am 18.01.2019]; vgl. Hantel, 2016, S. 7

einen anderen nach deren oder dessen Weisungen Leistungen erbringt<sup>302</sup> und als Gegenleistung eine Vergütung erhält.<sup>303</sup> Es ist sicherzustellen, dass bei einer Vergütung nach Zeit die Vergütung bei einem vergleichbaren Arbeitsplatz identisch ist. Für Lebensversicherungsunternehmen dient der gültige Tarifvertrag als Grundlage für die Vergütungsorientierung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Die Regelung einer erfolgsabhängigen Vergütung sollte im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt werden, da die Verteilung der finanziellen Mittel mitbestimmungspflichtig ist.<sup>304</sup> Die Betriebsvereinbarung ist zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber gemeinsam zu beschließen.<sup>305</sup> Das Betriebsverfassungsgesetz legt darüber hinaus fest, dass Arbeitsentgelte die durch einen Tarifvertrag geregelt werden, nicht durch eine Betriebsvereinbarung geregelt werden können.<sup>306</sup> Folglich kann abgeleitet werden, dass die Regelungen zu einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem für die Zielgruppe dieser Arbeit im Rahmen einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden können, da der Tarifvertrag keine Regelungen vorsieht. Laut Ausführungen von Schaub, gilt eine getroffene Betriebsvereinbarung zunächst für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für den Betrieb den sie geschlossen wurde.<sup>307</sup> Ausgenommen hiervon sind leitende Angestellte eines Unternehmens.<sup>308</sup> Eine Beschränkung auf Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter ist, nach Schaub, per Definition möglich, muss jedoch ausdrücklich genannt sein.<sup>309</sup> Die Betriebsvereinbarung gilt, nach Kluge, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des definierten Personenkreises, auch wenn diese vor dem Abschluss der Betriebsvereinbarung nicht für das Lebensversicherungsunternehmen tätig waren.<sup>310</sup>

---

<sup>302</sup> § 611a Abs. 1 BGB

<sup>303</sup> § 611 Abs. 1 BGB

<sup>304</sup> § 87 Abs. 1 BetrVG

<sup>305</sup> § 77 Abs. 2 BetrVG

<sup>306</sup> § 77 Abs. 3 BetrVG

<sup>307</sup> vgl. Schaub, 2017, S. 2449

<sup>308</sup> § 5 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG

<sup>309</sup> vgl. Schaub, 2017, S. 2440

<sup>310</sup> vgl. Kluge, 2018, <https://www.kluge-seminare.de/br-portal/wissen/allgemeines/betriebsvereinbarung/>  
[abgefragt am 28.12.2018]

### 11.1.2 Sittenwidrigkeit und Gleichbehandlungsgrundsatz

Die Vertragsfreiheit zur Gestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems wird durch zu beachtende Vorgaben im Rahmen der Sittenwidrigkeit eingeschränkt. Sollte die erbrachte Arbeitsleistung in einem auffälligen Missverhältnis zu der vereinbarten Vergütung stehen, ist ein Rechtsgeschäft nichtig.<sup>311</sup> Demnach wäre auch eine Vereinbarung zur erfolgsabhängigen Vergütung nichtig, wenn die Bezahlung im Vergleich zur getätigten Arbeitsleistung einer Innendienstkraft eines Lebensversicherungsunternehmens auffällig gering wäre und das Lebensversicherungsunternehmen die Zwangslage, die Unerfahrenheit, den Mangel an Urteilsvermögen oder die erhebliche Willensschwäche der Innendienstkraft ausgebeutet hätte. Eine auffällig geringe Grundvergütung liegt dann vor, wenn die Bezahlung weniger als zwei Drittel des in der Branche und der Wirtschaftsregion geltenden Tariflohns beträgt.<sup>312</sup>

Neben den allgemeinen Regelungen zur Vertragsgestaltung und den zu berücksichtigenden Vorschriften zur Sittenwidrigkeit ist der Grundsatz der Gleichbehandlung zu berücksichtigen. Das Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber ist bei der Gestaltung der Arbeitsverträge hinsichtlich der Festlegung der Vergütungshöhe durch den Gleichbehandlungsgrundsatz beschränkt.<sup>313</sup> Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz dient der Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund Rasse oder ethnische Herkunft, ausgeübte Religion, Weltanschauung, Nationalität, Behinderung, Geschlecht oder sexuelle Identität.<sup>314</sup> Es muss daher auch bei der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystem sichergestellt werden, dass keine Benachteiligung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aufgrund der genannten Gründe entstehen.

Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem stellt, aufgrund der möglichen unterschiedlichen Vergütungshöhen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch keinen Widerspruch zum Gleichbehandlungsgrundsatz dar. Der Grundsatz zur Gleichbehandlung ist immer dann gewährleistet, wenn die Gewährung von Vergütungsbestandteilen allgemeinen Vorgaben unterliegt. Bei der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, sind die

---

<sup>311</sup> § 138 Abs. 2 BGB

<sup>312</sup> BAG Urteil vom 22.4.2009, 5AZR 436/08, Rn. 16

<sup>313</sup> § 2 Abs. 1 Nr. 2 AGG

<sup>314</sup> § 1 AGG

individuelle Kriterien einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters irrelevant. Vielmehr wird ein allgemeines Prinzip zugrundeliegen und dieses Anwendung finden.<sup>315</sup> Sofern eine freiwillige Leistung, wie es eine erfolgsabhängige Vergütung darstellt, nach einem allgemeinen Prinzip gewährt wird, dürfen einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht schlechter gestellt werden, es sei denn, es lägen sachliche Gründe hierfür vor.<sup>316</sup> Voraussetzung ist, dass die Tätigkeiten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander verglichen werden können.<sup>317</sup> Die Gewährung unterschiedlicher Vergütungshöhen, aufgrund individueller Arbeitsleistungen, deren Bezugsgröße ein erfolgsabhängigen Vergütungssystem nach einem allgemeinen Prinzip darstellt, stellt keine Abweichung vom Gleichbehandlungsgrundsatz dar.

### **11.1.3 Tarifvertragliche Rahmenbedingungen**

In der politischen Diskussion wird ein von Gesetzeswegen gültiger Mindestlohn immer wieder thematisiert. Trotz des seit 2015 gesetzlich geregelten Mindestlohns, der laut Schilderung des Deutschen Gewerkschaftsbundes aktuell bei 9,19 Euro pro Stunde liegt,<sup>318</sup> stellt die vereinbarte Mindesthöhe einen für die Praxis relevanten Diskussionspunkt dar. Die Vorgaben für den geltenden Mindestlohn sind im Mindestlohngesetz geregelt. Über diese gesetzliche Regelung hinaus bestehen weitere Möglichkeiten, welche für vorgegebene Wirtschaftszweige Rahmenbedingungen schaffen, die einer Untergrenze in der Lohngestaltung gleichkommen. Anzuwendende Mindestlöhne für eine Branche können im Rahmen von Tarifverträgen vereinbart werden. Das Tarifvertragsgesetz sieht in dem hierfür geschaffenen Paragraphen 5 die erforderlichen Schritte vor.

Entsprechend dem Tarifvertragsgesetz werden gültige Tarifverträge zwischen Vertragsparteien geschlossen. Zur Verhandlung von Tarifverträgen im Versicherungsgewerbe schlossen sich in der Vergangenheit die Gewerkschaften Verdi, DHV – Die Berufsgewerkschaft e.V., Deutscher Bankangestellten-Verband e.V. und der

---

<sup>315</sup> BAG Urteil vom 21.06.2000, 5 AZR 806/98, Rn. 20

<sup>316</sup> BAG Urteil vom 21.06.2000, 5 AZR 806/98, Rn. 20

<sup>317</sup> BAG Urteil vom 21.10.2009, 10 AZR 664/08, Rn. 31

<sup>318</sup> vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, 2019, <https://www.dgb.de/schwerpunkt/mindestlohn/mindestlohn-2019-was-aendert-sich-in-2019> [abgefragt am 10.01.2019]

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen zusammen. Die letzte gültige Vereinbarung wurde, nach Auskunft des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen, am 30.08.2017 geschlossen.<sup>319</sup> Weiter führt der Arbeitgeberverband aus, dass der Tarifvertrag für die private Versicherungswirtschaft von 95 Prozent der in Deutschland aktiven Versicherungsunternehmen angewendet wird.<sup>320</sup>

Um einen gültigen und vereinbarten Tarifvertrag zur Anwendung zu bringen, muss nach Hink eine der folgenden Bedingungen erfüllt sein:

- Der Arbeitgeber und die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer gehören den Tarifparteien an, welche den Tarifvertrag schließen.<sup>321</sup>
- Es liegt ein durch das Bundesministerium für Arbeit für allgemein verbindlich erklärter Tarifvertrag vor.<sup>322</sup>
- Der Arbeitgeber ist kein Mitglied des Arbeitgeberverbandes, vereinbart jedoch mit der Gewerkschaft einen unternehmenseigenen Firmentarifvertrag.<sup>323</sup>

Für Lebensversicherungsunternehmen gilt insbesondere der erstgenannte Punkt. Sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht Mitglieder der Gewerkschaften, die an dem Tarifabschluss beteiligt sind, erhalten Sie dennoch das vereinbarte Tarifgehalt, sofern das Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber tarifgebunden ist. Dieses Vorgehen wird durch die sogenannte Bezugnahmeklausel ermöglicht. Es werden durch den abgeschlossenen Arbeitsvertrag zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und dem Lebensversicherungsunternehmen die Rechte und Pflichten aus dem Tarifvertrag vereinbart. Hierbei kann, nach Möller und Reichel, zwischen der statischen Bezugnahmeklausel, der kleinen dynamischen Bezugnahmeklausel und der der großen dynamischen

---

<sup>319</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018];

vgl. Versicherungswirtschaft, 2017, [www.versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/neuer-tarifvertrag-fur-die-versicherungswirtschaft-2/](http://www.versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/neuer-tarifvertrag-fur-die-versicherungswirtschaft-2/) [abgefragt am 16.05.2018]

<sup>320</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>321</sup> vgl. Hink, 2007, S. 68

<sup>322</sup> ebda, S. 68

<sup>323</sup> ebda, S. 71

Bezugnahmeklausel unterschieden werden.<sup>324</sup> In der statischen Bezugnahmeklausel wird auf einen speziell vereinbarten Tarifvertrag des Versicherungsgewerbes, in der Regel unter Bezugnahme auf das Verfassungsdatum, verwiesen. Die kleine dynamische Bezugnahmeklausel bezieht sich auf den Tarifvertrag des Versicherungsgewerbes in der jeweils gültigen Fassung. Die große dynamische Bezugnahmeklausel bezieht sich auf Tarifverträge, auch über den Tarifvertrag des Versicherungsgewerbes hinaus, in der jeweils gültigen Fassung. Um die Aktualität gültiger Tarifverträge heranzuziehen, wird die kleine dynamische Bezugnahmeklausel empfohlen. Die große dynamische Bezugnahmeklausel ist für Lebensversicherungsunternehmen nicht von Bedeutung, da nur ein vereinbarter Tarifvertrag vorhanden ist.

Die Rahmenbedingungen für die Vergütung der in dieser Dissertation betrachteten Personengruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland sind im Manteltarifvertrag beziehungsweise im Gehaltstarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe geregelt. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen werden entsprechend ihrer Tarifgruppe entlohnt, welche im Gehaltstarifvertrag definiert ist. Durch Eingruppierung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters wird die ausgeübte Tätigkeit der zu besetzenden Stelle einer Vergütungsgruppe innerhalb des Tarifvertrages zugeteilt. Aufgrund des gegebenen Tarifvertrages ist eine Abweichung von den im Tarifvertrag und im Arbeitsvertrag genannten Leistungen nur in solchen Fällen möglich, in denen die Änderung zugunsten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers ausfällt.<sup>325</sup> Eine Schlechterstellung ist demnach, wie in der These sechs dieser Arbeit ausgeführt, für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen nicht möglich. Die Gehaltsgruppierungen und Gehaltsbestandteile des Gehaltstarifvertrages stellen somit die Mindestvergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen dar. Eine Kürzung des im Tarifvertrag aufgeführten garantierten Vergütungsbestandteils ist nicht zulässig, sofern dieser dadurch unter die im Tarifvertrag festgelegte Mindestvergütung fällt.

---

<sup>324</sup> vgl. Möller, 2018, S. 16; vgl. Reichel, 2001, S. 42ff

<sup>325</sup> § 4 Abs. 3 TVG

#### 11.1.4 Recht des Betriebsrates zur Mitbestimmung

Die Lohngestaltung eines Lebensversicherungsunternehmens ist grundsätzlich über den Gehaltstarifvertrag festgelegt. Bei Regelungen, die über einen Tarifvertrag nicht festgelegt wurden, hat der Betriebsrat, gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz, mitzubestimmen.<sup>326</sup> Regelungen zu einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter, sind nicht im Tarifvertrag festgelegt, weshalb sich eine Mitbestimmung des Betriebsrates ableiten lässt. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bezieht sich auf die Zeit, den Ort und die Art der Vergütungszahlung sowie die Vergütungsgestaltung.<sup>327</sup> Darüber hinaus besteht ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen zur betrieblichen Lohngestaltung, der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, der Einführung und der Anwendung sowie der Änderung von neuen Entlohnungsmethoden.<sup>328</sup>

Ausgenommen hiervon ist die konkrete Höhe des Arbeitsgehaltes, welches aus dem Manteltarifvertrag beziehungsweise dem Gehaltstarifvertrag hervorgeht und von den Tarifparteien ausgehandelt wird. Dies wird als Tarifvorbehalt bezeichnet und ist ebenfalls im Betriebsverfassungsgesetz geregelt.<sup>329</sup> Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile, welche an konkrete Ziele beziehungsweise Voraussetzungen geknüpft sind, sind von dem Tarifvorbehalt nicht betroffen, sofern sie in einer Betriebsvereinbarung vereinbart werden. Regelungen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zur Vergütung beinhalten in der Regel einen mitbestimmungspflichtigen und einen mitbestimmungsfreien Teil. Das Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber kann, nach Kluge, über die absolute Höhe der bereitgestellten finanziellen Mittel, über die tarifliche Verpflichtung hinaus, frei entscheiden.<sup>330</sup> Die Verteilung dieser finanziellen Mittel auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erfolgt unter Einbeziehung des Betriebsrates und unterliegt somit dessen Mitbestimmung.

---

<sup>326</sup> § 87 Abs. 1 BetrVG

<sup>327</sup> § 87 Abs. 1 Nr. 4 BetrVG

<sup>328</sup> § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG

<sup>329</sup> § 77 Abs. 3 BetrVG

<sup>330</sup> vgl. Kluge, 2019, <https://www.kluge-seminare.de/br-portal/wissen/soziale-angelegenheiten/mitbestimmungsrecht-betriebsrat-betriebliche-lohngestaltung/> [abgefragt am 11.01.2019]



Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen ist gesetzlich oder tariflich nicht verpflichtend geregelt. Daher kann der Betriebsrat diese Vergütungsform nicht einfordern. Über die folgenden Maßnahmen kann ein Lebensversicherungsunternehmen frei entscheiden. Erstens kann es frei über die Anwendung verfügen.<sup>331</sup> Ebenso kann es frei darüber entscheiden, welchen Zweck er mit der Einführung einer solchen Maßnahme verfolgt und wie es die benötigten finanziellen Mittel bereitstellen wird. Der Personenkreis kann ebenso frei entschieden werden. Unter einer freien Bestimmung eines Personenkreiseses ist zum Beispiel ein Personenkreis bis zu einer bestimmten Hierarchiestufe oder eines speziellen Aufgabengebietes zu verstehen. Bestimmt man zum Beispiel Innendienstmitarbeiter und Innendienstmitarbeiterinnen ohne Führungsverantwortung, ist sowohl das Aufgabengebiet als auch die Hierarchiestufe berücksichtigt.

Wenn nach der Definition der Vorgaben die Verteilung der monetären Vergütung bestimmt werden soll, ist das Gremium des Betriebsrates miteinzubeziehen.<sup>332</sup> Die Vergütungsverteilung bestimmt, nach welchen Vorgaben die Berechnung der Vergütung erfolgt und in welcher Höhe diese gewährt werden soll. Der Betriebsrat kann somit Einfluss auf die konkrete Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung nehmen und zudem eine Differenzierung des durch das Lebensversicherungsunternehmen bestimmten abstrakten Personenkreises vornehmen. Das durch das Lebensversicherungsunternehmen bereitgestellte finanzielle Gesamtvolumen darf durch den Betriebsrat nicht erhöht oder beeinflusst werden. Das Gremium kann jedoch zum Beispiel verlangen, dass die einzelnen Mitarbeitergruppen unterschiedlich große Anteile der finanziellen Mittel erhalten sollen. Nehmen wir als Beispiel für die Zielgruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Servicetelefonie und die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der schriftlichen Versicherungsvertragsverwaltung, so wäre es zum Beispiel möglich, dass die eine Gruppe eine höhere erfolgsabhängige Vergütung bekommen soll als die andere. Der Betriebsrat hat jedoch kein Recht, weitere Personengruppen als die vom Arbeitgeber abstrakt benannte

---

<sup>331</sup> BAG Urteil vom 18.11.2003, 1 AZR 604/02, Rn. 38

<sup>332</sup> § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG

Arbeitsgruppe miteinzubeziehen. Ebenso kann er keine Änderung des Zwecks der Vergütung fordern.

#### **11.1.5 Vereinbarung von Änderungsvorbehalten**

Die Implementierung einer erfolgsabhängigen Vergütung ist zunächst mit einem monetären Mehraufwand für Lebensversicherungsunternehmen verbunden. Dieser Mehraufwand wird durch anderweitige Effekte wie zum Beispiel einer effizienteren Prozessausführung oder einer qualitativ hochwertigeren Arbeitsausführung gerechtfertigt. Dennoch hat das Lebensversicherungsunternehmen ein Interesse daran, die Investition in ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter grundsätzlich zu beenden. Nachfolgend wird die Möglichkeit zur Anwendung eines Widerrufsvorbehaltes und eines Freiwilligkeitsvorbehaltes kurz erläutert.

Das Lebensversicherungsunternehmen kann sich bei der Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung die Möglichkeit vorbehalten, die erfolgsabhängige Vergütung zu widerrufen. Dieser Widerrufsvorbehalt ist, nach Dolny, dadurch gekennzeichnet, dass ein vertraglicher Anspruch auf den Erhalt der erfolgsabhängigen Vergütung entstanden ist, dieser Anspruch jedoch durch Ausübung des Widerrufsrechtes durch das Lebensversicherungsunternehmen erlischt.<sup>333</sup> Der entstandene Anspruch der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters kann, laut Streuling, nachträglich beseitigt werden, jedoch nur mit Wirkung für zukünftige Vergütungen.<sup>334</sup> Um dieses Widerrufsrecht ausüben zu können ist es, nach Dolny, erforderlich, dass die Möglichkeit des Widerrufs ausdrücklich vereinbart wurde.<sup>335</sup> Dolny ergänzt, dass die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung an sich, kein automatisches Recht zum Widerruf einräumt.<sup>336</sup> Für die Vereinbarung eines Widerrufsrechtes muss für die Innendienstmitarbeiterin oder

---

<sup>333</sup> vgl. Dolny, 2008, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-2/management-wissen/1689.html> [abgefragt am 11.01.2019]

<sup>334</sup> vgl. Streuling, 2009, S. 49

<sup>335</sup> vgl. Dolny, 2008, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-2/management-wissen/1689.html> [abgefragt am 11.01.2019]

<sup>336</sup> ebda, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-2/management-wissen/1689.html> [abgefragt am 11.01.2019]

den Innendienstmitarbeiter klar verständlich und transparent sein, unter welchen Umständen der Widerruf ausgeübt werden darf. Im Falle der Ausübung des Widerrufsrechtes durch das Lebensversicherungsunternehmen, muss die Ausübung dem billigen Ermessen entsprechen.<sup>337</sup> Dies ist gewährleistet, wenn die wesentlichen Umstände berücksichtigt werden und diesbezüglich sowohl die Interessen des Lebensversicherungsunternehmens als auch die Interessen der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter berücksichtigt werden. Zudem darf, nach Bell, die Vergütungsminderung durch Anwendung eines Widerrufsvorbehaltes nicht mehr als 30 Prozent der Gesamtvergütung betragen.<sup>338</sup> Widerrufsvorbehalte können in der Lebensversicherung auch oftmals als Allgemeine Geschäftsbedingungen einzuordnen sein. Allgemeine Geschäftsbedingungen stellen Vertragsbedingungen dar, die für eine Vielzahl von Verträgen vorformuliert werden.<sup>339</sup> Werden Regelungen zum Widerrufsvorbehalt in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen aufgeführt, sind die Regelungen verständlich und transparent darzustellen. Ist dies nicht gewährleistet, ist der Widerrufsvorbehalt unwirksam.<sup>340</sup> Zudem muss der Grund des Widerrufs so gewichtig sein, dass der Widerruf für die Innendienstmitarbeiterin oder den Innendienstmitarbeiter zumutbar ist.<sup>341</sup>

Durch einen Widerrufsvorbehalt wird dem Lebensversicherungsunternehmen als Arbeitgeber die Möglichkeit gegeben, einen vereinbarten Anspruch nachträglich aufzuheben. Neben dem Widerrufsvorbehalt, besteht grundsätzlich die Möglichkeit eines Freiwilligkeitsvorbehaltes. Die Anwendung eines Freiwilligkeitsvorbehaltes dient dazu, die Entstehung eines Anspruches auf eine erfolgsabhängige Vergütung im Vorhinein zu verhindern. Bei einer Anwendung des Freiwilligkeitsvorbehaltes ist jedoch darauf zu achten, dass keine unangemessene Benachteiligung gegenüber der Innendienstmitarbeiterin oder dem Innendienstmitarbeiter gegeben ist. Die Vergütungsminderung durch Anwendung eines Freiwilligkeitsvorbehaltes, darf, nach Dolny, nicht mehr als 30 Prozent der Gesamtvergütung

---

<sup>337</sup> § 315 Abs. 1 BGB

<sup>338</sup> vgl. Bell, 2005, S. 2; vgl. Dolny, 2008, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-2/management-wissen/1689.html> [abgefragt am 11.01.2019]

<sup>339</sup> § 305 Abs. 1 BGB

<sup>340</sup> § 307 Abs. 1 BGB

<sup>341</sup> § 308 Nr. 4 BGB; vgl. Streuling, 2009, S. 50

betragen.<sup>342</sup> Die Wirksamkeit eines Freiwilligkeitsvorbehaltes ist daher vom Leistungsumfang einzuschränken. Um den Freiwilligkeitsvorbehalt erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es neben einer ausdrücklichen Klarstellung hinsichtlich der Freiwilligkeit der erfolgsabhängigen Vergütung, auch die transparente Darstellung, dass ein Rechtsanspruch für die Zukunft ausgeschlossen wird. Der Freiwilligkeitsvorbehalt muss die Vorschriften des Transparenzgebotes erfüllen.<sup>343</sup>

Sowohl der Widerrufsvorbehalt wie auch der Freiwilligkeitsvorbehalt sind Anwendungsmöglichkeiten, um eine zusätzliche monetäre Leistung im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung einzustellen. Beide Möglichkeiten verfolgen das Ziel der Einstellung der Leistung, haben jedoch unterschiedliche Ansatzpunkte. Der Widerrufsvorbehalt beseitigt einen Anspruch nachträglich, wohingegen der Freiwilligkeitsvorbehalt einen Anspruch gar nicht erst entstehen lässt.

Aus Sicht des Lebensversicherungsunternehmens kann es unterschiedlich Gründe für die Einstellung einer erfolgsabhängigen Vergütung geben. Für die Innendienstmitarbeiterin oder den Innendienstmitarbeiter bedeutet die Einstellung stets eine Reduktion der monetären Vergütung.

## 11.2 Ökonomische Erfolgsfaktoren

Der Einführung und Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems können unterschiedliche Absichten zugrunde liegen. Aus ökonomischer Sicht muss das erfolgsabhängige Vergütungssystem in jedem Fall sowohl für das Lebensversicherungsunternehmen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll und mehrwertstiftend sein. Aus Sicht des Lebensversicherungsunternehmens ist die Bezahlung einer zusätzlichen monetären Vergütung nach Hink nur so lange lohnend, als durch die zusätzliche monetäre Vergütung ein Erlös erzielt wird, der dem zusätzlichen

---

<sup>342</sup> vgl. Dolny, 2008, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-2/management-wissen/1689.html> [abgefragt am 11.01.2019]

<sup>343</sup> § 307 Abs. 1 BGB

Lohnsatz der erfolgsabhängigen Vergütung entspricht.<sup>344</sup> Sofern ein ökonomischer Mehrwert nicht erkannt werden kann, wird sowohl seitens des Lebensversicherungsunternehmens wie auch seitens der Belegschaft keine Akzeptanz erzielt. Die erhofften Effekte würden ausbleiben.

Eine Absicht der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung kann die Anreizsetzung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen darstellen. Durch die Gestaltung von Anreizen soll das Verhalten gezielt beeinflusst und gleichzeitig die Motivation gesteigert werden. Die Handlung einer Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters ist der Führungskraft nicht durchgehend transparent. Die Führungskraft weiß im Einzelnen nicht, was die Innendienstmitarbeiterin oder der Innendienstmitarbeiter konkret bearbeitet. Die Handlung soll nach Hink jedoch immer im Sinne des Unternehmens erfolgen.<sup>345</sup> Um dies zu ermöglichen, kann auf die Prinzipal-Agent-Theorie verwiesen werden. Die Führungskraft kann der Rolle des Prinzipals zugeordnet werden, die Innendienstmitarbeiterin oder der Innendienstmitarbeiter stellt die Agentin oder den Agenten dar. Laut Hink beschreibt die Prinzipal-Agent-Theorie das Problem einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen einem Prinzipal und einem Agenten.<sup>346</sup> Dem Dilemma einer asymmetrischen Informationsverteilung kann durch die Schaffung eines Anreizsystems entgegnet werden. Durch die Schaffung dieses Anreizsystems soll das Handeln der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens gelenkt werden.<sup>347</sup> Das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters kann laut Hink zum Beispiel durch den Einsatz einer erfolgsabhängigen Vergütung beeinflusst werden, indem die Einhaltung von Arbeitsprozessen oder die Erfüllung einzelner Arbeitsziele die Grundlage zur Erlangung der erfolgsabhängigen Vergütung darstellt.<sup>348</sup> Damit das Lebensversicherungsunternehmen ökonomisch von der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems profitieren kann, ist eine gezielte Vorgabe und Vereinbarung von einzuhaltenden Prozessen und zu erfüllenden Zielen erforderlich. Hierauf wird im Folgenden näher eingegangen.

---

<sup>344</sup> vgl. Hink, 2007, S. 16

<sup>345</sup> ebda, S. 118

<sup>346</sup> vgl. Hink, 2007, S. 122; vgl. Theis, 2000, S. 42

<sup>347</sup> vgl. Janocha, 2014, S. 65

<sup>348</sup> vgl. Hink, 2007, S. 121

Durch die Anwendung eines betrieblichen Anreizsystems soll, nach den Autoren, die Übereinstimmung zwischen den Zielen eines Unternehmens und den Zielen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ermöglicht werden.<sup>349</sup> Die Autoren führen weiter aus, dass durch die Anwendung von Anreizsystemen im betrieblichen Umfeld im Wesentlichen drei Ziele verfolgt werden. Diese sind Verhaltenssteuerung, Motivation und Risikotransfer.<sup>350</sup> Der Risikotransfer wird, nach Duderstadt, im Falle monetärer Anreizsysteme, als Ziel verfolgt.<sup>351</sup> Als monetäres Anreizsystem kann ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem im Sinne dieser Arbeit verstanden werden. Die konkrete Höhe der Vergütung wird an Arbeitsziele der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter gekoppelt, deren Zielerreichungsgrad ausschlaggebend für die Bestimmung der Vergütungshöhe ist. Der Anreiz eines möglichen Erhalts einer erfolgsabhängigen Vergütung kann im Arbeitsbereich der Zielgruppe sowohl für quantitative als auch qualitative Ziele gesetzt werden.

Eine weitere Absicht der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung ist die Produktivitätssteigerung. Geht man von der Annahme aus, dass eine Kostensenkung bei unveränderter Qualität nur mit erhöhter Produktivität möglich ist, kann das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung einen wichtigen Beitrag leisten. Die Möglichkeit der grundsätzlichen Produktivitätssteigerung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bei sonst unveränderten Rahmenbedingungen kann anhand des folgenden Beispiels erläutert werden: Der untersuchte Personenkreis des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen ist häufig in den Bereichen der Neuantragsbearbeitung oder der Versicherungsvertragsverwaltung tätig, wo die konkrete Tätigkeit an der Stückzahl der zu bearbeitenden Vorgänge gemessen werden kann. Wird davon ausgegangen, dass die Produktivität in diesen Arbeitsbereichen durch die in Aussicht gestellte erfolgsabhängige Vergütung steigt, bedeutet dies, dass die einzelne Innendienstkraft die Stückzahl der bearbeiteten und policierten Neuanträge steigern kann. Dies ist zwar nicht unendlich skalierbar, ohne dabei andere Arbeitsgebiete geringer zu priorisieren. Es ist jedoch anzunehmen, dass die auszuführenden Tätigkeiten priorisiert werden können und dadurch ein Aufgabengebiet profitiert. Durch die gestiegene Anzahl der policierten Neuanträge erhöhen sich die Beitragseinnahmen für das Lebensversicherungsunternehmen.

---

<sup>349</sup> vgl. Bolder, Gutmann, 2012, S. 123

<sup>350</sup> ebda, S. 123

<sup>351</sup> vgl. Duderstadt, 2006, S. 157

Für Lebensversicherungsunternehmen besteht im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung auch die Möglichkeit, Prozesse, welche für das Unternehmen in ökonomischer Sicht von Bedeutung sind, besonders zu berücksichtigen. Aus der Praxis kann hierzu beispielhaft der Exkassoprozess herangezogen werden. Zahlungsströme, welche das Unternehmen verlassen, sind nahezu ausschließlich termingebunden und vertraglich mit den Versicherungsnehmerinnen und Versicherungsnehmern vereinbart. Eine fristgerechte Abwicklung dieser Vorgänge ist von großer Bedeutung, da Verzögerungen in diesem Verwaltungsbereich zusätzliche monetäre Kosten, zum Beispiel in Form von Verzugszinsen oder zusätzlichen Personalkosten, nach sich ziehen. Um diese Verzögerungen durch das Zutun der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reduzieren oder sogar gänzlich zu verhindern, könnte der Exkassoprozess im Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung berücksichtigt werden. Die Vergütung könnte zum Tragen kommen, sofern die Zielvorgabe beispielsweise eine termingerechte Abwicklung des Exkassoprozesses vorsieht. Durch die termingerechte Abwicklung wird das Kundenvertrauen gestärkt, aus ökonomischer Sicht fließen die Zahlungsströme zu vereinbarten Zeitpunkten, was eine konkrete Planung ermöglicht beziehungsweise ungeplante Ausgaben obsolet erscheinen lässt. Das Instrument eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems macht aus Sicht der Autoren nur dann Sinn, wenn die Wirtschaftlichkeit dieses Instruments gewährleistet ist.<sup>352</sup> Die Kostenbelastung, welche im Wesentlichen durch die ausgeschütteten Prämien sowie durch die Verwaltung des Systems verursacht wird, muss nach Ausführungen der Autoren zwangsläufig geringer ausfallen als die erwirtschafteten Erträge.<sup>353</sup>

Die Kostenbelastung ist relativ gut messbar. Hierfür können die maximal auszuschüttenden Prämien bei einer Zielerreichung von 100 Prozent herangezogen werden. Hinzu kommen die Verwaltungskosten für das erfolgsabhängige Vergütungssystem. Hier gilt es, den Aufwand zur Ermittlung der Ansprüche festzuhalten.

Die Ermittlung der erwirtschafteten Erträge ist laut den Autoren ungleich schwerer zu ermitteln und deren Aussagekraft nicht immer eindeutig zu werten.<sup>354</sup> Folgend wird ein Beispiel für eine relativ gute Messbarkeit und ein Beispiel für eine eher schwierige

---

<sup>352</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 83

<sup>353</sup> vgl. Bleicher, 1992, S. 20; vgl. Winter 1996, S. 72

<sup>354</sup> ebda, Seite 19; ebda, S. 72

Messbarkeit erläutert. Prozessverbesserungen zum Beispiel im Policingprozess, können relativ gut quantifiziert werden. Wird die Quote an policierten Anträgen beispielsweise erhöht, wirkt sich das direkt auf die Kennzahl der Beitragssumme des policierten Neugeschäftes aus. Die gestiegene Anzahl an policierten Anträgen führt in der Regel zu steigenden Beitragseinnahmen. Eine Zielvereinbarung die eine Erhöhung der Policingquote vorsieht und die Basis zur Erreichung einer erfolgsabhängigen Vergütung darstellt, kann sich, bei positiver Zielerreichung, aus ökonomischer Sicht positiv auf das Geschäftsergebnis auswirken. Das verbesserte Geschäftsergebnis kann eindeutig festgestellt werden. Ein Beispiel für einen schwer messbaren Effekt, aus Sicht der Kundenzufriedenheit, stellt die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit dar. Es ist möglich, dass die telefonische Erreichbarkeitsquote verbessert wird, zum Beispiel von 80 Prozent auf 90 Prozent. Dies würde bedeuten, dass von 100 eingehenden Anrufen nicht mehr 20 Anrufe, sondern nur noch 10 Anrufe nicht erfolgreich entgegengenommen werden können. Dieser Effekt würde sicherlich zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führen. Diese gestiegene Kundenzufriedenheit aus ökonomischer Sicht zu messen ist nicht trivial und allenfalls durch theoretische Modelle denkbar.

Die ökonomische Sinnhaftigkeit eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist für ein Lebensversicherungsunternehmen als Wirtschaftsunternehmen von hoher Bedeutung. Der Ertrag muss größer sein als die durch das System verursachten Kosten. Das sowohl das Lebensversicherungsunternehmen als auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon profitieren ist möglich wenn auch nicht einfach. Aus Unternehmenssicht müssen die bedeutenden Prozesse involviert werden. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Mehrwert des Systems erkennen und erleben. Aus ökonomischer Sicht kann die erfolgsabhängige Vergütung sinnvoll sein, da die in Aussicht gestellte Vergütung der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter den Unternehmungserfolg beeinflussen kann.

### **11.3 Soziale Erfolgsfaktoren**

Neben den rechtlichen Erfolgsfaktoren, die bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems in Lebensversicherungsunternehmen zwingend beachtet werden müssen, sowie den ökonomischen Rahmenbedingungen, die ebenfalls erfüllt sein müssen,



spielen soziale Erfolgsfaktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle. Soziale Faktoren stellen weiche Faktoren dar, die nicht immer ohne weiteres auf ihre Erfüllung geprüft werden können. Damit ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem erfolgreich umgesetzt werden kann, spielen soziale Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle.

Im Bereich der sozialen Erfolgsfaktoren ist zu berücksichtigen, welche Aspekte erfüllt sein müssen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das System einer erfolgsabhängigen Vergütung erfolgreich einzubinden. Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland haben bislang nahezu keine Erfahrung mit derartigen Systemen der Entlohnung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innendienstes und können demnach in der Regel nur auf wenig Erfahrung zurückgreifen. Die Einstellung in der Mitarbeiterschaft wird grundsätzlich als vorsichtig und zurückhaltend eingeschätzt.

Um die Akzeptanz aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, sollten Aspekte wie Transparenz, Flexibilität, Gerechtigkeit und Motivation gewährleistet sein. Unter Transparenz ist zu verstehen, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Systematik der erfolgsabhängigen Vergütung vollkommen offengelegt wird.<sup>355</sup> Sowohl die grundsätzliche Absicht durch die Einführung als auch die einzelnen konkreten Vorgaben zur Zielerreichung muss in Anlehnung an die Autoren nachvollzogen werden können und akzeptiert sein.<sup>356</sup> Bei den einzelnen Vorgaben zur Zielerreichung ist darauf zu achten, dass die für das Lebensversicherungsunternehmen wichtigsten Prozesse und Arbeitsbereiche berücksichtigt werden, ohne eine zu hohe Anzahl einzelner Ziele zu verankern. Je mehr Ziele als Voraussetzung für die Erreichung der erfolgsabhängigen Vergütung platziert werden, desto größer ist die Gefahr der Intransparenz für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter. Es gilt daher die Devise „Weniger ist mehr“. Um die Akzeptanz aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, besteht die Möglichkeit, solche Ziele zu verwenden, die von diesen subjektiv als wichtig eingeschätzt werden. Selbstverständlich müssen diese Ziele auch im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens sein.

---

<sup>355</sup> vgl. NACD Directorship, 2010, S. 62

<sup>356</sup> vgl. Becker, 1990, S. 24; vgl. Bleicher, 1992, S. 19; vgl. Winter, 1996, S.74

Die Rahmenbedingungen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sollten flexibel angepasst werden können. Das Lebensversicherungsunternehmen muss sich den Umweltbedingungen anpassen und exogene Faktoren berücksichtigen, um auf Dauer wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese verändernden Rahmenbedingungen müssen in einem Konzept zu einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem berücksichtigt werden können. Laut Becker muss neben dem Aspekt der sich verändernden Umwelt auch Änderungen in der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens berücksichtigt werden können.<sup>357</sup> Sowohl die sich verändernde Umwelt als auch Änderungen in der strategischen Ausrichtung des Lebensversicherungsunternehmens können zu einer sehr dynamischen Entwicklung des unternehmerischen Zielsystems führen. Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem ist dann flexibel, wenn es situationsbezogene, strategiebezogene und zielbezogene Veränderungsmöglichkeiten in der Zielsetzung zulässt, um verschiedene unternehmerische Entwicklungen zu forcieren.<sup>358</sup>

Auch Gerechtigkeit als Voraussetzung für die Akzeptanz spielt eine erhebliche Rolle. Ein Anreizsystem ist in Anlehnung an die Autoren dann als gerecht zu bezeichnen, wenn die bezogene monetäre Leistung einer Person sowohl im Vergleich zu anderen Personen wie auch in absoluten Maßstäben angemessen ist.<sup>359</sup> Gerechtigkeitsempfinden ist in hohem Maße subjektiv und somit abhängig vom jeweiligen Individuum. Bei der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems muss nach Bleicher ein Höchstmaß an Gerechtigkeit gewährleistet sein.<sup>360</sup> Lohngerechtigkeit kann in Anlehnung an die Autoren in drei Kategorien untergliedert werden: die Marktgerechtigkeit, die Anforderungsgerechtigkeit sowie die Leistungsgerechtigkeit.<sup>361</sup> Unter Marktgerechtigkeit wird laut Winter in diesem Zusammenhang verstanden, dass das erfolgsabhängige Vergütungssystem vergleichbarer Vergütungssysteme anderer Lebensversicherungsunternehmen entspricht.<sup>362</sup> Mit dem Begriff der Anforderungsgerechtigkeit ist die direkte Verbindung von Vergütung und benötigtem Anforderungsprofil der Tätigkeit gemeint. Die Vergütung orientiert sich an die

---

<sup>357</sup> vgl. Becker, 1990, S. 24

<sup>358</sup> vgl. Hentze, Kammel, 1988, S. 43

<sup>359</sup> ebda S. 75; vgl. Hink, 2007, S. 125

<sup>360</sup> vgl. Bleicher, 1992, S. 19

<sup>361</sup> vgl. Becker, 1990, S. 19; vgl. Winter, 1996, S. 75

<sup>362</sup> vgl. Winter 1996, S. 25

Anforderungen der Stelle als Innendienstmitarbeiterin oder Innendienstmitarbeiter. Es wird im Rahmen einer Arbeitsbewertung die entsprechende Vergütungshöhe festgelegt. Die Kopplung zwischen Vergütung und Anforderungsprofil wird mit der Competency-based-Pay-Theorie beschrieben. Die Leistungsgerechtigkeit berücksichtigt die individuell durch die Innendienstmitarbeiterin oder den Innendienstmitarbeiter erbrachte Leistung. Der Fokus liegt hierbei die erbrachte Leistung gerecht zu vergüten. Mehr Leistung soll höher vergütet werden als weniger Leistung.

Motivation kann das menschliche Verhalten wesentlich beeinflussen. In Anlehnung an die Autoren, wird das Verhalten einer Person unter anderem von der persönlichen Kompetenz und dem individuellen Wollen, der Motivation, bestimmt.<sup>363</sup> „In der Psychologie ist Motivation eine Sammelbezeichnung für vielerlei Prozesse und Effekte, deren Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energie steuert.“<sup>364</sup> Mit der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems wird unter anderem beabsichtigt, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt in die Richtung zu steuern, welche die Zielsetzung des Lebensversicherungsunternehmens unterstützt. Um auf das Verhalten Einfluss zu nehmen und es steuern zu können, müssen Anreize geschaffen werden, die ein entsprechendes Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auslösen. Die subjektive Wahrnehmung eines Anreizes stellt nach Ausführungen von Hink, eine entscheidende Größe für die Innendienstmitarbeiterin oder den Innendienstmitarbeiter dar.<sup>365</sup> Ein Anreiz, welcher im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen noch in extrem geringem Umfang angewendet wird, ist die Verknüpfung von Zielerreichung und monetärer Vergütung. Jedoch ist die monetäre Vergütung nicht die einzige Möglichkeit, um einen Anreiz zu setzen und gewünschtes Verhalten auszulösen. Aspekte wie Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit der vorgegebenen Ziele können als Antrieb dienen. Jedenfalls ist es bei der Gestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sehr wichtig, motivatorische Effekte zu berücksichtigen, da hierdurch die Erfolgswahrscheinlichkeit stark erhöht werden kann.

---

<sup>363</sup> vgl. Djarrahzadeh, Scholz, 1995, S. 62

<sup>364</sup> Trimmel, [http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/mws00\\_haso.htm](http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/mws00_haso.htm) [abgefragt am 09.07.2018]

<sup>365</sup> vgl. Hink, 2007, S. 90

## **12. Aufbau und Design eines Vergütungssystems**

Im Folgenden werden wesentliche Gestaltungselemente von Vergütungssystemen beschrieben. Es wird die Zusammensetzung eines klassischen Vergütungssystems vorgestellt. Darüber hinaus wird ein Vergütungsmodell für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter unter der Einbeziehung einer erfolgsabhängigen Komponente erläutert. Abschließend werden Aspekte zur Variabilität und Fristigkeit behandelt.

### **12.1 Gestaltungselemente für die Konzeption von Vergütungssystemen**

Für die Konzeption von Vergütungssystemen sind nach Becker folgende wesentliche Gestaltungselemente zu berücksichtigen.<sup>366</sup> Im Bereich der Vergütungselemente geht es um die Höhe der Entlohnung und deren Zusammensetzung. Weiter ist zu definieren, wer die Vergütung erhalten soll und wie die Finanzierung des Vergütungssystems gewährleistet werden kann. Die Höhe der Entlohnung ist ein maßgeblicher Faktor bei der Gestaltung eines Vergütungssystems. Die Entlohnungshöhe kann sich aus einem fixen und einem erfolgsabhängigen Entlohnungsbestandteil zusammensetzen. Die Zusammensetzung der Entlohnung hingegen umschreibt das Verhältnis zwischen dem fixen und dem erfolgsabhängigen Entlohnungsbestandteil. Bei der Definition des Mitarbeiterkreises, der von dem Vergütungssystem betroffen sein beziehungsweise von diesem profitieren soll, kann zum Beispiel nach Mitarbeitergruppen oder Organisationseinheiten in einem Lebensversicherungsunternehmen unterschieden werden. Sofern die Gruppe der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter eindeutig abgegrenzt werden kann, was in der Praxis zum Beispiel mittels Unterscheidung nach Abteilungszugehörigkeit möglich ist, wäre dies eine mögliche und relevante Mitarbeitergruppe. Hinsichtlich der Finanzierung eines Vergütungssystems ist vorab festzulegen, durch welche Mittel das Vergütungssystem finanziert werden soll. Eine Möglichkeit zur Bereitstellung ausreichender Finanzmittel wäre die Bildung von Rückstellungen.

Neben den Vergütungselementen stellt die Entlohnungsfunktion die zweite Kategorie bei der Gestaltung eines Vergütungssystems dar. Im Rahmen der Entlohnungsfunktion werden der

---

<sup>366</sup> vgl. Becker, 1990, S. 116

Zeitraum der Vergütungsgewährung, die Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung sowie die Ausschüttungsperiode definiert. Der Zeitraum der Vergütungsgewährung legt den Zyklus fest, für den eine Leistungsbewertung erbracht wird. Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer unterjährigen, einer einjährigen oder einer mehrjährigen Periode. Im Kontext einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen liegt der Gedanke einer einjährigen Periode nahe. Dieser überschaubare Zeitraum ist deswegen zu empfehlen, da in diesem Arbeitsbereich bislang wenig Erfahrung in der praktischen Umsetzung gesammelt werden konnte. Vereinbarte Ziele bleiben über diesen Zeitraum präsent und die erzielten Ergebnisse können bei einer einjährigen Periode einfacher überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden als bei einer mehrjährigen Periode. Eine unterjährige Periode wird als zu kurz erachtet. Eine Mehrjährig Periode würde notwendige Anpassungen erschweren, da diese Anpassungen erst nach Ablauf der mehrjährigen Vergütungsperiode möglich wären. Der Zeitraum der Vergütungsgewährung ist nach Becker eng verbunden mit der Wahl der Bemessungsgrundlage.<sup>367</sup> Becker führt weiter aus, dass die Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung ein wesentlicher Bestandteil eines Vergütungssystems ist, da sie die beiden Elemente der Bemessungsgrundlage und der Vergütungselemente miteinander verbindet.<sup>368</sup> Die zentrale Aufgabe bei der Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung liegt darin, eine Systematik zur Verfügung zu stellen, die den erzielten Leistungsgrad ermitteln kann. Abzugrenzen von der Bewertung einer erbrachten Arbeitsleistung ist die Beurteilung einer erbrachten Arbeitsleistung. Die Beurteilung stellt ein personalpolitisches Instrument dar, welches nicht zum Design eines Vergütungssystems beiträgt. Neben dem Zeitraum der Vergütungsgewährung und der Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung ist die Ausschüttungsperiode zu bestimmen. Die Ausschüttungsperiode bezieht sich auf den Zeitraum, in welchem die Vergütung ausgezahlt wird. Hier ist die sofortige Ausschüttung von der zurückgestellten Ausschüttung zu unterscheiden. Wird beispielsweise im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems die Zielerreichung auf monatlicher Basis gemessen und ausgezahlt, käme die sofortige Ausschüttung zum Tragen. Aufgrund des hohen administrativen Aufwands kann es jedoch von Vorteil sein, die Ausschüttung trotz

---

<sup>367</sup> vgl. Becker, 1990, S. 156

<sup>368</sup> ebda, S. 143

monatlicher Messung der Zielerreichung nur einmal jährlich durchzuführen. Dies entspräche der zurückgestellten Ausschüttung.

Als weiteres Element sind die Bemessungsgrundlagen zu nennen, die im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung eine extrem hohe Bedeutung haben. Im Rahmen der Bemessungsgrundlagen sind die Komponenten Beteiligungsbasis und Bezugsebene festzulegen. Als Beteiligungsbasis werden Indikatoren beschrieben, mit deren Hilfe die Höhe vorhandener Bausteine einer erfolgsabhängigen Vergütung festgelegt werden. Die Suche nach verwendbaren Indikatoren stellt eine Kernherausforderung für erfolgsabhängige Vergütungssysteme dar. Die zweite Komponente, die Bezugsebene, stellt nach Winter die Organisationseinheit, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter als Individuum oder das gesamte Lebensversicherungsunternehmen dar.<sup>369</sup>

## **12.2 Klassisches Vergütungsmodell für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen**

Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter im Sinne der vorliegenden Arbeit werden in der Praxis in der Regel ihre Bezüge durch eine feste Vergütung, sprich über ein Fixgehalt, beziehen. Die Höhe der festen Vergütung ergibt sich entsprechend der ausgeübten Tätigkeit in der Regel aus dem Tarifvertrag für die private Versicherungswirtschaft. Das Qualifikationsprofil sowie das stellenbezogene Anforderungsprofil sind ebenso ausschlaggebend für die Eingruppierung. Neben diesen Faktoren können auch die Marktanforderungen einen Einfluss auf das Fixgehalt haben. Mit Marktanforderungen ist das Gehaltsniveau vergleichbarer Funktionen in einer Branche, im vorliegenden Fall in der Lebensversicherungsbranche, gemeint. In diesem Zusammenhang sei das System eines Competency-based-Pay-Modells genannt. Dieses Modell basiert, nach Ausführungen der Brock University, auf den Kompetenzen, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter einbringt.<sup>370</sup> Bei einem Competency-based-Pay-Modell handelt sich um eine inputorientierte Bemessungsgrundlage für die Vergütung einer Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. Kriterien

---

<sup>369</sup> vgl. Winter, 1996, S. 94

<sup>370</sup> vgl. Brock University, 2015, <https://www.coursehero.com/file/p6c9cc4s/The-skills-that-are-contributed-to-the-job-Competency-Based-Pay-pay-for/> [abgefragt am 23.12.2018]

der Leistungserbringung sind Voraussetzung und Orientierungsmerkmal für die Vergütung. Erbrachte Leistungen und Ergebnisse werden nach dem Competency-based-Pay-Modell nicht für die Vergütung herangezogen. Die üblicherweise erbrachten Fixgehälter stellen Vergütungen auf monatlicher Basis dar. Die Höhe des Fixgehaltes wird durch den Gehaltstarifvertrag geregelt. Neben der Höhe des Fixgehaltes regelt der Gehaltstarifvertrag auch Zusatzleistungen sowie Sozialleistungen.<sup>371</sup> Als mögliche Zusatzleistung kann zum Beispiel die Gewährung einer Entgeltumwandlung genannt werden. Urlaubs- oder Weihnachtsgeld stellen Sozialleistungen dar. Das Grundgerüst für den Gehaltsbezug einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters setzt sich daher aus drei Hauptkategorien zusammen:

1. Tarifgehalt
2. Zusatzleistungen
3. Sozialleistungen

Diese drei Komponenten stellen üblicherweise den klassischen Vergütungsbezug von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern von Lebensversicherungen in Deutschland dar.

### **12.3 Vergütungsmodell für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen unter Einbezug einer erfolgsabhängigen Komponente**

Nach Weißenrieder ist die erbrachte persönliche Leistung ein wesentlicher Bestandteil eines nachhaltigen Vergütungssystems.<sup>372</sup> Das Grundgerüst aus den zuvor genannten drei Hauptkategorien der Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter lässt sich um eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente erweitern. Diese erfolgsabhängige Vergütungskomponente zeichnet sich dadurch aus, dass für sie ausschließlich ergebnisorientierte Bemessungsgrundlagen ausschlaggebend sind. Im Gegensatz zur Competency-based-Pay-Theorie, welche inputorientierte

---

<sup>371</sup> vgl. Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V., 2018, [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

<sup>372</sup> vgl. Weißenrieder, 2014, S. 15

Bemessungsgrundlagen vorausgesetzt, werden bei der erfolgsabhängigen Vergütungskomponente outputorientierte Bemessungsgrundlagen zugrunde gelegt. Diese outputorientierte Sichtweise wird, nach Sozo Firm, als Performance-based-Pay-Theorie umschrieben.<sup>373</sup> Erbrachte Leistungen, welche im Rahmen einer Performance-based-Pay-Vergütung berücksichtigt werden, können sowohl individuelle Leistungen als auch gruppenbezogene oder organisationseinheitsbezogene Leistungen darstellen.

Das erweiterte Grundgerüst eines Vergütungsmodells für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen umfasst folglich die folgenden vier Hauptkategorien:

1. Tarifgehalt
2. Zusatzleistungen
3. Sozialleistungen
4. Erfolgsabhängige Leistungen

Grundsätzlich weist ein Vergütungssystem mit diesen vier Hauptkategorien einige Vorteile gegenüber einem klassischen Vergütungssystem auf. Kurz erläutert werden im Folgenden die Vorteile Motivation, Flexibilität, Transparenz, Leistungsorientierung und Akzeptanz.

Durch die Erweiterung des Vergütungssystems um eine erfolgsabhängige Komponente können folgende Vorteile genannt werden. Die Implementierung objektiver Kriterien, die im Rahmen der Leistungsbewertung nachvollzogen werden können, kann der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter einen zusätzlichen Ansporn geben, sich für die Zielerreichung einzusetzen. Laut Hink ist dieser Effekt der intrinsischen Motivation zuzuordnen.<sup>374</sup> Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wird durch konkrete Zielvereinbarungen dazu motiviert, die vereinbarten Tätigkeiten, die zur Zielerreichung beitragen, auszuüben. Die innere, aus der Person entstehende Motivation wird geweckt, da das Getane sinnvoll erscheint und somit Freude bereitet. Es ist sozusagen eindeutig, für was es sich lohnt, seine Anstrengungen zu intensivieren, was die Bereitschaft und Motivation positiv beeinflussen kann. Neben der intrinsischen Motivation ist durch die Aussicht auf eine Prämierung entsprechend der

---

<sup>373</sup> vgl. Sozo Firm, 2017, <https://www.sozofirm.com/increase-employee-motivation-with-performance-based-pay/> [abgefragt am 23.12.2018]

<sup>374</sup> vgl. Hink, 2007, S. 53



Zielerreichung nach Hink auch eine extrinsische Motivation möglich.<sup>375</sup> Die ausgeführten Aufgaben werden nicht ihrer selbst willen ausgeübt, sondern zur Erlangung einer Vergütung. Neben den genannten Effekten kann ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem auch dazu motivieren, Teamziele effektiver zu verfolgen. Sofern die Zielvorgabe Inhalte vorsieht, die auf Teamebene erreicht werden müssen, werden sich die einzelnen Mitglieder bemühen, ihren individuellen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.

Flexibilität ist ein weiterer Vorteil, der bei Anwendung einer erfolgsabhängigen Vergütung entstehen kann. Flexibilität ist insofern gegeben, als die mit der Vergütung verknüpften Ziele, das heißt die Bemessungsgrundlage, regelmäßig an die aktuelle Unternehmenssituation angepasst werden können. Gegebenheiten, die sich im Laufe der Zeit in ihrer Priorität ändern, können in die Zielvereinbarung mitaufgenommen oder aus dieser entfernt werden. Flexibilität in diesem Kontext kann aber auch bedeuten, dass grundlegende Änderungen an der Systematik des erfolgsabhängigen Vergütungssystems vorgenommen werden können. Beispielsweise können die Zielerreichungsgrade, die für die Erreichung einer Vergütung erforderlich sind, angepasst werden. Bei der Einführung eines solchen Systems in Lebensversicherungsunternehmen spielt der Faktor Flexibilität eine wichtige Rolle. Es werden Erfahrungen gesammelt werden müssen; die Erkenntnisse müssen bewertet und einzelne Systemkomponenten gegebenenfalls angepasst werden.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil ist, nach Wolf, die mögliche Transparenz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems.<sup>376</sup> In einigen Lebensversicherungsunternehmen ist es üblich, dass Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter Sonderzahlungen erhalten, die von der Führungskraft nach nicht transparenten Kriterien vergeben werden. Das heißt, es liegt im Ermessen der Führungskraft, ob und an wen eine Sonderzahlung getätigt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich somit nicht auf eine Sonderzahlung einstellen, da ihnen die dafür erforderlichen Kriterien nicht bekannt sind. Diese Intransparenz kann mit einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem beseitigt werden. Es werden messbare Bewertungskriterien vereinbart, die bei Zielerreichung durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter eine Vergütung in Aussicht stellen. Es ist daher absolut transparent, welche Leistung erbracht werden muss, um einen Anspruch auf die Vergütung

---

<sup>375</sup> vgl. Hink, 2007, S. 53

<sup>376</sup> vgl. Wolf, 2010, S. 44

zu erlangen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten somit keine Sonderzahlungen nach dem Gießkannenprinzip. Wolf schildert den Vorteil eines Gießkannenprinzips für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es sich sozusagen in der Teamhängematte bequem gemacht haben.<sup>377</sup>

Die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen würde die Leistungsorientierung stärker in den Fokus rücken, als es bisher der Fall war. Die Möglichkeit, durch das individuelle Leistungsverhalten einen Anspruch auf eine zusätzliche finanzielle Vergütung zu erhalten, erhöht in der Regel die Leistungsbereitschaft und beeinflusst das Leistungsergebnis der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters positiv. Es werden Tätigkeiten in den Mittelpunkt des operativen Handelns gerückt, die das Erreichen der vereinbarten Ziele, welche die Grundlage für das Leistungsergebnis darstellen, ermöglichen. Somit wird ebenfalls, dass Leistungsverhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens gesteuert. Durch die Implementierung individueller oder kollektiver Zielvorgaben, die an die Möglichkeit zur Erreichung einer erfolgsabhängigen Vergütung geknüpft sind, kann die Leistungsorientierung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters maßgeblich gesteuert werden.

Der Faktor Akzeptanz wurde bereits im Rahmen der sozialen Erfolgsfaktoren erläutert, daher wird an dieser Stelle nur noch kurz auf diesen Vorteil eingegangen. Wolf hebt hervor, dass alle Betroffenen, bei der Entwicklung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, einzubinden sind.<sup>378</sup> Die Akzeptanz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist tendenziell hoch zu bewerten. So wird sie durch Gegebenheiten wie Transparenz, erhöhte Motivation, bessere Leistungsorientierung und mögliche Individualisierbarkeit positiv beeinflusst. Zum Zeitpunkt der Einführung wird die Akzeptanz verhältnismäßig hoch sein, was dadurch zu erklären ist, dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Aussicht auf eine zusätzliche finanzielle Vergütung entsteht.

---

<sup>377</sup> ebda, S. 59

<sup>378</sup> ebda, S. 44

Die Ergänzung des Vergütungsmodells für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen um eine erfolgsabhängige Komponente, ermöglicht ein Leistungsmanagement im Zusammenwirken mit den betrieblichen Prozessen. Die Vergütung folgt der Leistung und den Resultaten der Arbeit.<sup>379</sup>

## 12.4 Variabilität und Fristigkeit

Eine bedeutende zu regelnde Rahmenbedingung bei der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen ist es, die Variabilität der Zusammensetzung der absoluten Vergütungshöhe erfolgversprechend zu gestalten. Das Verhältnis zwischen dem erfolgsabhängigen und dem fixen Anteil der Vergütung beschreibt die Variabilität der Vergütungszusammensetzung. In der Literatur werden unterschiedliche Empfehlungen hinsichtlich der Untergrenze des erfolgsabhängigen Anteils gegeben. Die niedrigste Empfehlung sieht laut Wälchli dabei eine Untergrenze von 3 Prozent der Gesamtvergütung vor.<sup>380</sup> Da sich diese Größenordnung mit den Aussagen, der in die Untersuchung involvierten Personen, deckt und wie beschrieben in der Literatur unterschiedliche Empfehlungen abgegeben werden, wird die sinnhafte Untergrenze für diese Arbeit bei 3 Prozent der Gesamtvergütung einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters festgelegt. Generell ist festzustellen, dass die Empfehlungen für den Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung in der wissenschaftlichen Diskussion mit der Hierarchiestufe im Unternehmen steigen. Im Rahmen dieser Arbeit handelt es sich bei der betroffenen Zielgruppe um Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, die mit der Verwaltung von Versicherungsverträgen betraut sind und in der Regel nach dem Gehaltstarifvertrag für das Versicherungsgewerbe vergütet werden; Führungskräfte werden hingegen nicht betrachtet. Daher wird eine Zielgröße von etwa 3 Prozent als ausreichend erachtet.

Bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von

---

<sup>379</sup> vgl. Weißenrieder, 2014, S. 15

<sup>380</sup> vgl. Wälchli, 1995, S. 249

Lebensversicherungsunternehmen ist zu überlegen, über welchen Zeitraum sich die Fristigkeit der Zielerreichung strecken soll. Die Fristigkeit, auch als Leistungsperiode bezeichnet, stellt nach Bernard den Zeitraum dar, auf den sich die Zielvereinbarung bezieht und für welchen die Messung der Zielerreichung zugrunde gelegt wird.<sup>381</sup> Grundsätzlich kann zwischen einer kurzfristigen oder langfristigen Leistungsperiode unterschieden werden. Es gilt, die Beweggründe für beide Varianten gegeneinander abzuwägen.

Grundsätzlich wird mit der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung die Realisierung gesetzter Ziele verfolgt. Bei der Definition und Vereinbarung spezieller Ziele muss eine geeignete Leistungsperiode berücksichtigt werden. Eine langfristige Leistungsperiode kann sinnvoll sein, wenn das Einsetzen von Arbeitszielen erst nach einer gewissen Zeit einsetzt und ein vorzeitiges Messen nicht sinnvoll erscheint. Sie dient dem Aufbau des Unternehmenswertes und berücksichtigt den Unternehmenserfolg. Auch ist es denkbar, dass bis zu einer endgültigen Messung der Zielerreichung per se ein gewisser Zeitraum vergehen muss, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten. Für eine Fristigkeit von kurzer Dauer spräche das Argument, eventuell notwendigen Zielanpassungen besser entsprechen zu können. Nach Hink haben kurzfristige Leistungsperioden zudem den Vorteil, dass den beteiligten Personen die Vereinbarung der Ziele und deren Schwerpunkte präsenter sind.<sup>382</sup> Da in Lebensversicherungsunternehmen bislang nahezu keine Erfahrung mit erfolgsabhängigen Vergütungssystemen besteht und im Laufe der Zeit somit durchaus ein Bedarf für eine Anpassung des Konzeptes entstehen kann, ist die kurzfristige Vergütungskonzeption, die in der Regel auf Jahresbasis festgelegt wird, zu empfehlen. Zudem ist die Vereinbarung von Zielen für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter in aller Regel kurzfristiger Natur, was ebenfalls für eine kurzfristige Leistungsperiode spricht.

---

<sup>381</sup> vgl. Bernard, 2006, S. 88

<sup>382</sup> vgl. Hink, 2007, S. 149

### **13. Gestaltungsmöglichkeiten eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen unter Bezugnahme auf die Versicherungstechnik**

Das Ziel dieses Kapitels ist die Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für die Zielgruppe dieser Arbeit, sprich für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen im Sinne dieser Arbeit. Wie bereits mehrfach ausgeführt, sieht das konventionelle Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in der Regel ausschließlich fixe Vergütungsbestandteile vor. Der wesentliche Gestaltungspunkt einer erfolgsabhängigen Vergütung sieht einen Anteil der Gesamtvergütung vor, der an die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters gekoppelt ist. Es wird davon ausgegangen, dass diese erfolgsabhängige Vergütungskomponente eine Anreizwirkung hat, welche die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter dazu bewegt, das eigene Verhalten im Sinne der Unternehmensziele auszurichten.

Die Gestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen kann an der Versicherungstechnik für Lebensversicherungsprodukte ausgerichtet werden. Die Kalkulation von Lebensversicherungsprodukten sieht vor, einen möglichst risikogerechten Beitrag abzubilden. Dieses Vorgehen wird bei allen Lebensversicherungsprodukten angewendet, welche eine Risikokomponente beinhalten. Bei reinen Sparprodukten, wie zum Beispiel einer Rentenversicherung, ist keine wesentliche Risikokomponente gegeben. Allerdings bilden reine Sparprodukte in der Lebensversicherungsbranche, aufgrund des aktuell niedrigen Zinsumfeldes, im Bereich des Neugeschäftes eine eher untergeordnete Rolle. Im Gegensatz dazu wird nach Theis bei der Kalkulation von Lebensversicherungsprodukten davon ausgegangen, dass durch die Existenz spezieller Risikomerkmale die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Leistungsfalles beeinflusst wird und daher unterschiedliche Beitragshöhen

gerechtfertigt sind.<sup>383</sup> Um einen Beitrag zu kalkulieren, der ein individuelles Risiko in der Lebensversicherung abdecken soll, ist in Anlehnung an die Autorin die Feststellung der individuellen und personenbezogenen Risikomerkmale erforderlich.<sup>384</sup> Laut Theis umfasst das individuelle Äquivalenzprinzip eine individuelle Beitragsbestimmung in Abhängigkeit der zu erwartenden Versicherungsleistung.<sup>385</sup> Die Absicht zur Findung eines individuellen risikoadäquaten Beitrags weist Parallelen zur Absicht einer individuellen erfolgsabhängigen Vergütung auf. Personenbezogene Leistungsmerkmale sind sowohl für die Beitragshöhe wie auch für die Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung relevant. Ein erheblicher Unterschied zwischen dem Eintritt eines Leistungsfalles eines Lebensversicherungsvertrages und der Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist jedoch hervorzuheben. Während der Eintritt eines Leistungsfalles eines Lebensversicherungsvertrages vom Zufall abhängt, kann die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters aktiv und bewusst gesteuert werden.<sup>386</sup> Neben den individuellen Risikomerkmale erfolgt die Tarifierung von Lebensversicherungsprodukten, nach dem Autor, vor allem auf objektiven Tarifmerkmalen, die eine Aussage zur Eintrittswahrscheinlichkeit eines Leistungsfalles zulassen.<sup>387</sup> Objektive Tarifmerkmale sind zum Beispiel das Lebensalter und der ausgeübte Beruf einer versicherten Person sowie die Versicherungsdauer, über welche der Versicherungsschutz bestehen soll. Im Rahmen der Beitragskalkulation eines Lebensversicherungsvertrages spielen, nach Kurzendörfer, neben objektiven Risikomerkmale vor allem subjektive Risikomerkmale, wie zum Beispiel die Ausübung belastender Sportarten, eine bedeutende Rolle.<sup>388</sup> Die Auswirkungen von subjektiven Risikomerkmale sind aufgrund fehlender Erfahrungen zunächst nicht immer korrekt in den Beitrag einzupreisen. Im Verfahren der nachträglichen Prämien differenzierung werden aus dem Leistungsverlauf der Vergangenheit Rückschlüsse auf die Risikomerkmale des individuellen Risikos gezogen. Diese Rückschlüsse haben selbstverständlich auch eine Auswirkung auf den risikogerechten Beitrag. Die Rückschlüsse

---

<sup>383</sup> vgl. Theis, 2001, S. 288

<sup>384</sup> ebda, S. 288

<sup>385</sup> ebda, S. 86

<sup>386</sup> ebda, S. 289

<sup>387</sup> vgl. Kurzendörfer, 2000, S. 42

<sup>388</sup> ebda, S. 232

können Zug um Zug in die Beitragskalkulation miteinbezogen werden, um einen risikogerechten Beitrag anzubieten.

Wie bei der Erstellung eines risikogerechten Beitrags unter Berücksichtigung individueller Einflüsse soll auch bei einem Modell der erfolgsabhängigen Vergütung ein individueller Einfluss über die Erlangung der Vergütung entscheiden. Den hierfür relevanten individuellen Einfluss stellt die Arbeitsleistung der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters dar. Die zu erbringende Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters kann eigenmächtig gesteuert und zielorientiert ausgeübt werden. Sicherlich sind geeignete Rahmenbedingungen erforderlich, die teilweise in der Person selbst begründet sind, teilweise von außen herangetragen werden müssen. Auf diese Rahmenbedingungen wurde in dieser Arbeit bereits näher eingegangen. Im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems soll die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens und seiner Ziele gesteuert werden. Die Beurteilung, ob und in welchem Maße die Arbeitsleistung zur Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung ausreicht, hängt vom Zielerreichungsgrad der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ab. Um auch hier den Bezug zur Versicherungstechnik herzustellen, kann beispielsweise die Abgrenzung eines Leistungsfalles von einem Schadenfall in der Berufsunfähigkeitsversicherung herangezogen werden. Wann ein Schadensfall auch offiziell als Leistungsfall anerkannt wird, ist nach Lühns in den Bedingungen eines Berufsunfähigkeitsversicherungsvertrages aufgeführt.<sup>389</sup> Nach Lühns ist nicht jeder Krankheitsfall beziehungsweise Schadenfall einem Leistungsfall gleichzusetzen.<sup>390</sup> Ähnlich verhält es sich bei der Arbeitsleistung im Sinne eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems: Nicht jede Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters stellt automatisch einen Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung dar. Auch hier muss klar definiert werden, wann ein Anspruch eintritt. Es ist im Vorhinein genau zu definieren, welche Ziele von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter erreicht werden müssen, um einen Anspruch auf die erfolgsabhängige Vergütung zu erlangen. Diese Definition muss unmissverständlich erfolgen, der jeweilige Zielerreichungsgrad möglichst objektiv messbar sein. Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ist es durch die klare

---

<sup>389</sup> vgl. Lühns, 1997, S. 80

<sup>390</sup> ebda, S. 80

Definition und die klare Erwartungshaltung möglich, diejenigen Einflussfaktoren im Handeln zu identifizieren, die auf die Zielerreichung und somit den Anspruch auf die zusätzliche Vergütung einzahlen. Entsprechend der Organisationseinheit, in der die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter tätig ist, müssen passende Ziele festgelegt werden, die auch im Sinne des Gesamtunternehmens und der Unternehmensziele sind. Es werden sozusagen aus den Unternehmenszielen für die jeweilige Organisationseinheit Ziele abgeleitet und mit der Innendienstkraft vereinbart. Die Innendienstkraft muss ihre Fähigkeiten dahingehend einsetzen, dass die Erreichung der vereinbarten Ziele möglichst umfangreich erfolgt.

Neben den konkreten Zielen, deren Erreichung an eine erfolgsabhängige Vergütung geknüpft ist, muss auch die Höhe der zu erreichenden erfolgsabhängigen Vergütung vorab bekannt sein. Wie aufseiten der Versicherungstechnik, bei der vor Beginn des Versicherungsschutzes bereits klar ist, wie hoch der zu entrichtende Beitrag sein wird, ist auch im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen wichtig, bereits zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung über die zu erreichende Vergütung in Kenntnis gesetzt zu werden. Natürlich kann zu diesem Zeitpunkt die Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung nur nach objektiv zu erbringender Arbeitsleistung kommuniziert werden. Die Bestimmung der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung und des damit verbundenen individuellen Anspruches auf eine erfolgsabhängige Vergütung kann erst im Nachgang, nach der Feststellung der Zielerreichung, erfolgen. Es ist schon im Vorhinein abzusehen, dass trotz einer zu erlangenden erfolgsabhängigen Vergütung, die auf der Annahme einer möglichst objektiven Arbeitsleistung im Sinne der Zielvereinbarung basiert, die tatsächlichen Zielerreichungsgrade der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich ausfallen werden.

Als weitere im Vorfeld bekannt zu gebende Größe muss der Beurteilungszeitraum festgelegt und kommuniziert werden. Der Beurteilungszeitraum stellt den Zeitraum dar, für welchen die Vereinbarung der Ziele gilt. Über diesen Zeitraum wird die Zielerreichung gemessen, um einen möglichen Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung abzuleiten. Ein Beurteilungszeitraum ist, nach Spies, sowohl über längere wie auch über kürzere Perioden



denkbar.<sup>391</sup> Der Autor weist weiterführend darauf hin, dass kurze Perioden häufige Schwankungen bei der Gesamtvergütungshöhe verursachen können, was zu Demotivation bei den Beschäftigten führen kann.<sup>392</sup> Aufgrund der fehlenden Erfahrung im Umgang mit einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen erscheint es sinnvoll, den Beurteilungszeitraum eher kürzer anzusetzen. Eine Periode von einem Jahr ist gut geeignet, um die notwendigen Erfahrungen zu sammeln und eventuelle Anpassungen vorzunehmen. Eine längere Periode wäre hingegen für ein neues Konzept dieser Art zu starr und würde die Nachjustierung einzelner Bausteine erschweren. Neben dem Beurteilungszeitraum ist auch die offene Rückspiegelung der Arbeitsleistung durch die Führungskraft ein wichtiger Punkt.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die erfolgsabhängige Vergütung als Zusatzvergütung zur Grundvergütung einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters eines Lebensversicherungsunternehmens zu verstehen ist. Die Grundvergütung ist fix definiert und geht aus dem gültigen Tarifvertrag hervor. Die Festlegung der Grundvergütungshöhe entsprechend den Fähigkeiten und den ausgeübten Tätigkeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters kann daher als Vergütungs differenzierung ersten Grades verstanden werden. Die Ergänzung der Grundvergütung um eine erfolgsabhängige Komponente ist in der Konsequenz eine nachrangige Vergütungs differenzierung. Diese kann erfolgen, sobald die Arbeitsleistung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters bezogen auf die vereinbarten Ziele festgestellt und bewertet worden ist. In den folgenden Unterkapiteln sollen nun die Bausteine eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems beschrieben werden.

### **13.1 Vergütungs differenzierung ersten Grades**

Die Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen erfolgt derzeit in der Regel in Form eines fixen Vergütungsbestandteils. Bei diesem fixen Vergütungsbestandteil spielt die Arbeitsleistung

---

<sup>391</sup> vgl. Spies, 2017, <http://www.personal-und-kommunikation.de/abschied-von-one-size-fits-all-bei-der-variablen-entgeltgestaltung/> [abgefragt am 27.12.2018]

<sup>392</sup> ebda, <http://www.personal-und-kommunikation.de/abschied-von-one-size-fits-all-bei-der-variablen-entgeltgestaltung/> [abgefragt am 27.12.2018]

der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zunächst keine Rolle; vielmehr wird er anhand objektiver Kriterien festgelegt, die im Rahmen der Vergütungs differenzierung ersten Grades dem gültigen Tarifvertrag entnommen werden können. Die Fähigkeiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters sowie die auszuführenden Tätigkeiten bilden die Grundlage zur Ableitung eines passenden Tarifgehaltes. Darüber hinaus spielen bei der Vergütungs differenzierung ersten Grades auch Marktgegebenheiten eine Rolle. Ist die Marktsituation dahingehend entspannt, dass die Personalbeschaffungskosten aufgrund des Marktangebotes niedrig gehalten werden können, ist nicht davon auszugehen, dass die fixe Vergütung wesentlich zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Tarifvertrag abweicht. Erlaubt die Marktsituation die Personalbeschaffung jedoch nur unter großen Anstrengungen und fallen die Personalbeschaffungskosten, nach Elias-Linde, daher höher aus<sup>393</sup>, ist in der Regel vom Tarifvertrag zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzuweichen. Die Gewährung der Grundvergütung durch einen fixen Bestandteil beruht auf objektiven Grundlagen. Die Bezahlung von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern ist somit vergleichbar. Diese fixe Vergütung stellt gegenüber der Innendienstmitarbeiterin oder dem Innendienstmitarbeiter eines Lebensversicherungsunternehmens eine garantierte Versorgung im Rahmen ihres beziehungsweise seines Beschäftigungsverhältnisses und Arbeitsvertrages dar. Dieser Aspekt wird als wichtig eingeschätzt. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen sind es historisch bedingt gewöhnt, ihre Einkünfte kalkulieren zu können und sicher zu wissen. Ein Konzept eines erfolgsabhängigen Systems sollte an dieser garantierten Komponente festhalten, da die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter durch die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems so keine Benachteiligung gegenüber der bisherigen Vergütung ohne erfolgsabhängigen Anteil zu befürchten hat. Dies sollte zu einer aufgeschlossenen und angstfreien Einstellung der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter zur Einführung der erfolgsabhängigen Vergütung beitragen. Da der Tariflohn einem Mindestlohn entspricht, ist ein Abrücken von diesem ohnehin nicht umsetzbar. Die Gewährung eines erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteils ist daher als zusätzliche Leistung zu dem tarifgebundenen Gehalt zu gewähren.

---

<sup>393</sup> vgl. Elias-Linde, 2014, S. 24

Gleichwohl eine Reduktion des Tariflohns aus rechtlicher Sicht aktuell nicht möglich ist, so soll an dieser Stelle dennoch kurz auf den Effekt eingegangen werden, der aufträte, wenn im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung der Tariflohn gekürzt würde. Die Personalkosten eines Lebensversicherungsunternehmens stellen einen der größten Kostenblöcke dar. Es ist nicht selten der Fall, dass das bezogene Gehalt einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nicht mehr als Gegenleistung für die Zurverfügungstellung der Arbeitskraft angesehen wird. Vielmehr hat ein gewisser Gewöhnungseffekt eingesetzt, dass den Erhalt der garantierten Vergütung als Selbstverständlichkeit erscheinen lässt. Damit geht ein Verständnis einher, dass die Entlohnung nicht etwa für die erbrachte Leistung, sondern vielmehr für die absolvierte Zeit im Lebensversicherungsunternehmen getätigt wird. Die Vergütung für die erbrachte Arbeit kann und soll gewissermaßen einen Leistungsanreiz darstellen. Der Gedanke, den garantierten Vergütungsanteil auf eine möglichst effektive Größe, auf einen Wert unterhalb des Tariflohns zu reduzieren und im Zuge einer erfolgsabhängigen Vergütungskomponente die Gesamtvergütung oberhalb des Tariflohns anzusetzen, liegt aufgrund der damit einhergehenden Motivation zur Erlangung der Gesamtvergütung nahe. Der garantierte Vergütungsanteil sollte dabei so weit reduziert werden, dass es einerseits noch nicht zu Existenzängsten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt, andererseits aber ein Anreiz zur Erlangung einer insgesamt höheren Vergütung, als es nach dem Tariflohn möglich ist, geschaffen wird. Durch die Verringerung der garantierten Vergütung gegenüber dem Tariflohn würde dieses Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung von einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherlich skeptisch eingeschätzt werden. Ängste und empfundener Druck könnten die geplante Anreizwirkung erschweren. Es müsste darauf geachtet werden, die gegebenen Ängste und den empfundenen Druck auf ein Minimum zu beschränken, so dass die Arbeitsleistung nicht darunter leidet. Eine Anpassung der garantierten Vergütung unterhalb des Tariflohns würde im Kontext einer erfolgsabhängigen Vergütung von Lebensversicherungsunternehmen sicherlich sehr interessante Ansätze ermöglichen. Gleichzeitig müssten einige Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Höhe der garantierten Vergütung unterhalb des heutigen Tariflohns oder der Umfang des erfolgsabhängigen Anteils zu einer in Summe überschreitenden Vergütung gegenüber dem heutigen Tariflohn, sensibel und gut durchdacht festgelegt werden.

In dieser Arbeit wird eine Reduktion des garantierten Vergütungsanteils aufgrund der rechtlich gültigen Rahmenbedingungen nicht in Betracht gezogen. Der Tariflohn stellt in der

Praxis den Mindestlohn für die Zielgruppe dieser Arbeit dar und ist daher auch als Untergrenze für eine garantierte Vergütung zu verstehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden daher auch noch in Zukunft nach der Einführung einer erfolgsabhängigen Komponente die ihnen bekannte garantierte Vergütungskomponente erhalten.

### 13.2 Vergütungs differenzierung zweiten Grades

Bei der Vergütungs differenzierung zweiten Grades geht es nun darum, die individuelle Arbeitsleistung durch den Einsatz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu berücksichtigen, also der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zusätzlich zur garantierten Vergütung entsprechend der individuellen Zielerreichung eine erfolgsabhängige Vergütung zukommen zu lassen. Diese zusätzliche, erfolgsabhängige Vergütung wird, nach Kurdelbusch, anhand ex ante festgelegter Arbeitsziele und deren Erreichungsgrad ermittelt.<sup>394</sup> Dies setzt eine bestimmte Systematik voraus, welche, nach Kuner, die Vereinbarung von Zielen und deren möglichst objektive Messung beinhaltet.<sup>395</sup> Laut den Autoren bewirken akzeptierte Ziel, dass Mitarbeiter engagiert darum kämpfen, die versprochenen Ergebnisse auch tatsächlich zu realisieren.<sup>396</sup> Weißenrieder führt aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anspruch und die Erwartung haben, dass die Zielvorgabe maßgeblich durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter beeinflusst werden kann und die Zielerreichung absolut korrekt ermittelt wird.<sup>397</sup> Zur Erreichung der Ziele ist die individuelle Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Sinne der Zielsetzung erforderlich. Um in den Genuss der erfolgsabhängigen Vergütung zu kommen, sollte es nicht zwingend nötig sein, die Arbeitsziele zu 100 Prozent zu erreichen. Ratsam ist es, die erfolgsabhängige Vergütung gestaffelt an den Zielerreichungsgrad zu koppeln. Dabei stellt sich die Frage, ab welchem Zielerreichungsgrad der Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung gegeben sein sollte. Da es sich, wie der Begriff schon sagt, um ein Instrument handelt, das Erfolg honorieren soll, ist ein Zielerreichungsgrad im oberen Drittel zu empfehlen. Es erscheint sinnvoll, die

---

<sup>394</sup> vgl. Kurdelbusch, 2002, S. 86

<sup>395</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 130

<sup>396</sup> vgl. Lurse, Stockhausen, 2001, S. 3

<sup>397</sup> vgl. Weißenrieder, 2014, S. 32

Vergütung ab einem Zielerreichungsgrad von 70 Prozent zu gewähren. Aus der Zielerreichungsquote kann der monetäre Betrag abgeleitet werden. Bei einem Zielerreichungsgrad von zum Beispiel 70 Prozent würden 70 Prozent der maximal zu erreichenden erfolgsabhängigen Vergütung gewährt.

In Anlehnung an den Autor können Ziele entweder durch die Arbeitsleistung einer einzelnen Person oder durch die gemeinschaftliche Leistung mehrerer Personen erreicht werden.<sup>398</sup> Im letzteren Fall leistet die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter ihren beziehungsweise seinen Beitrag zur Zielerreichung. Diese Art der Zielimplementierung ist vor allem dann von Vorteil, wenn die Gruppendynamik gefördert werden soll oder die Zielerreichung durch eine Person schlichtweg nicht umsetzbar ist. Einige Prozesse in der Tagesarbeit sind nur auf Teamebene erfüllbar, ebenso ist das Erreichen von Unternehmenszielen oftmals eine Leistung, für die mehrere Personen oder gar Organisationseinheiten benötigt werden. Eine Kombination von Individualzielen und Teamzielen in einem Konzept ist nach Ausführung der Autoren durchaus möglich.<sup>399</sup> Die Praxis zeigt jedoch, dass der Einfluss des eigenen unmittelbaren Schaffens auf die Zielerreichung aus Mitarbeitersicht präferiert wird. Scheitert die Zielerreichung aufgrund verfehlter Teamziele, so ist dies für die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter extrem demotivierend. Es ist daher ratsam, den Anteil der Individualziele höher anzusetzen als den Anteil der Teamziele, um die Eigenverantwortung und die Motivation zur Erlangung der erfolgsabhängigen Vergütung zu fördern. Die beiden Möglichkeiten der Zielvereinbarung – Individualziele und Teamziele – sollen im Folgenden näher erläutert werden.

### **13.2.1 Individualziele**

Als Individualziele werden Arbeitsziele bezeichnet, die durch die Arbeitsleistung einer einzelnen Mitarbeiterin oder eines einzelnen Mitarbeiters erreicht werden können. Die Absicht zur Vereinbarung eines Individualzieles kann es nach Cameron sein, eine bessere

---

<sup>398</sup> vgl. Lurse, Stockhausen, 2001, S. 130

<sup>399</sup> vgl. Becker, Bernard, Brüning, Dokter, Fremmer, Holzamer, Koppenburg, Laartz, Olesch, Oppmann, Oymann, Posselt, 2001, S. 20, [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Taschenbuecher/E-Books/Entgelt gestalten orientiert an Leistung Ergebnis und Erfolg.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Taschenbuecher/E-Books/Entgelt_gestalten_orientiert_an_Leistung_Ergebnis_und_Erfolg.pdf) [abgefragt am 28.06.2018]

Performance der getätigten Arbeit zu erzielen.<sup>400</sup> Laut Kuner dienen sie im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dazu, gute Arbeitsleistungen zu honorieren oder, im Umkehrschluss, nicht ausreichende Arbeitsleistungen durch Nichtgewährung der erfolgsabhängigen Vergütung zu bestrafen.<sup>401</sup> Die Möglichkeit, durch die eigene Arbeitsleistung und die Erfüllung der vereinbarten Ziele eine zusätzliche Vergütung zu erhalten, stellt einen Leistungsanreiz für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter dar. Die auszuführenden Tätigkeiten von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern von Lebensversicherungsunternehmen sind in vielen Fällen eigenverantwortlich umzusetzen. Das bedeutet, dass die Zielerfüllung allein durch das eigene Handeln erreicht werden kann. Dies bildet die Grundlage für die Anwendung individueller Arbeitsziele.

Bei der Vereinbarung von Individualzielen ist neben den Zielen an sich auch die Höhe der möglichen erfolgsabhängigen Vergütung festzulegen. Aufgrund der gültigen tarifvertraglichen Vorschriften ist zu beachten, dass eine erfolgsabhängige Vergütung zusätzlich zu einer garantierten Gehaltskomponente gewährt werden muss. Das bedeutet, dass es im Falle einer Zielerreichung und einer erfolgsabhängigen Vergütung auf jeden Fall eine Besserstellung im Vergleich zur heutigen Einkommenssituation gibt; im Falle einer Verfehlung der Ziele bleibt die heutige Einkommenssituation unverändert. Die Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen vertraut sind, sollte circa 3 Prozent des Jahresgehaltes betragen. Geht man von einem Tarifgehalt der Tarifgruppe 5, also einem monatlichen Bruttogehalt in Höhe von 3740 Euro aus, würde dies einem jährlichen Betrag von circa 1350 Euro brutto entsprechen. Dieser Betrag wäre die zu erreichende erfolgsabhängige Vergütung bei voller Zielerreichung. Berücksichtigt man, dass es sich bei der betrachteten Zielgruppe dieser Arbeit um Personen handelt, die keinerlei Führungsverantwortung tragen, ist ein Betrag dieser Größenordnung durchaus attraktiv und kann einen Leistungsanreiz darstellen. Für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter ist es zweifelsohne interessant, in den Genuss dieser zusätzlichen Vergütung zu kommen. Eine spürbare Verbesserung gegenüber den Einkommensverhältnissen vor Einführung eines

---

<sup>400</sup> vgl. Cameron, 2015, S. 20

<sup>401</sup> vgl. Kuner, 2007, S. 176

erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist jedenfalls gegeben. Aus Sicht des Lebensversicherungsunternehmens stellt sich selbstverständlich die Frage, bis zu welcher Höhe eine solche zusätzliche Vergütung sinnvoll sein kann. Klar ist, dass diese Vergütung nur für solche Arbeitsleistungen erbracht werden soll, die im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele sind. Das heißt, das Lebensversicherungsunternehmen hat losgelöst von monetären Gesichtspunkten zunächst einen Vorteil in der Abwicklung seiner Prozesse. Dieser Vorteil der verbesserten Prozesse kann zu einer positiven Wahrnehmung des Lebensversicherungsunternehmens bei seinen Kunden führen.

Individualziele haben aus Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters den großen Vorteil, dass das eigene Handeln und die eigene Arbeitsleistung auf die Erreichung der vereinbarten Ziele einzahlen. Es besteht keine Abhängigkeit von anderen Personen oder Organisationseinheiten, um die Zielerreichung zu realisieren und stellt, nach Wolf den Performance-Beitrag einer einzelnen Person dar.<sup>402</sup> Die Vereinbarung von Individualzielen führt zu erhöhter Akzeptanz und Motivation bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher sollte der Anteil an Individualzielen im Rahmen der gesamten Zielvereinbarung überwiegen. Zu empfehlen ist ein Verhältnis von mindestens zwei Dritteln an Individualzielen und maximal einem Drittel an Teamzielen. Sieht die Zielvereinbarung zum Beispiel die Anzahl von drei Einzelzielen vor, sollten mindestens zwei davon durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter allein erreichbar sein. Eine höhere Quote an Teamzielen kann zu negativen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und die Motivation führen. Um dies zu vermeiden, sollte auf den empfohlenen Mindestanteil an Individualzielen geachtet werden.

### **13.2.2 Teamziele**

Neben den Individualzielen spielen auch Teamziele eine wichtige Rolle im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems.<sup>403</sup> Wie vorhergehend beschrieben und begründet, wird empfohlen, den Anteil an Teamzielen gegenüber dem Anteil an Individualzielen gering zu halten. Teamziele sind daher als Ergänzung zu den Individualzielen und zur

---

<sup>402</sup> vgl. Wolf, 2018, S. 239

<sup>403</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 97

Vervollständigung von Zielvereinbarungen zu verstehen. Dennoch ist die Existenz und Vereinbarung von Teamzielen aus mehreren Gründen wichtig und hilfreich für die Erreichung der Ziele eines Lebensversicherungsunternehmens. Die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams, einer Organisationseinheit oder auch über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg stellt einen wichtigen Faktor für die erfolgreiche Arbeit eines Lebensversicherungsunternehmens dar. Die Reduktion eines Konkurrenzdenkens zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann nach Kurer erreicht werden.<sup>404</sup> Viele der gegebenen Prozesse im Innendienst werden heute und auch noch die kommenden Jahre durch manuelle Tätigkeiten verrichtet, zu denen das Handeln von Menschen notwendig ist. Die Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Bewältigung dieser manuellen Tätigkeiten ist wichtig und notwendig. Die Verankerung und Vereinbarung von Teamzielen fördert die notwendige Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und berücksichtigt die wichtige Komponente des gemeinsamen Schaffens. Eine Zielvereinbarung, die ausschließlich auf individuellen Zielen beruht, würde wesentliche Aspekte der praktischen Zusammenarbeit im täglichen Arbeitsablauf des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen vernachlässigen. Das gemeinsame Arbeiten an Teamzielen fördert die interdisziplinäre Arbeit zwischen Personen und stärkt das Gefühl, gemeinsam etwas zu leisten. Bei Organisationsübergreifender Zusammenarbeit, kann laut Wolf, der Einsatz von Teamzielen Vorteile bringen.<sup>405</sup> Dieses Wirgefühl ist für die Prozessabfolge von großer Bedeutung. Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer, die ausschließlich auf ihre eigene Arbeit und ihre eigenen Ziele achten, werden durch Teamziele angehalten, im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens mit Kolleginnen und Kollegen an der Erreichung gemeinsamer Ziele zu arbeiten.

Die Absicht, ein Zusammenschalten von unterschiedlichen Organisationspunkten im Unternehmen zu erreichen, kann durch Prozesse im Unternehmen die nur auf Teambasis umsetzbar beziehungsweise messbar sind unterstützt werden. Nimmt man beispielsweise den Prozess der Antragsbearbeitung, so gestaltet sich dieser über mehrere Prozessstufen und Organisationseinheiten. Während eine Mitarbeitergruppe die Datensichtung und -erfassung von Neuanträgen erledigt, führt eine andere Mitarbeitergruppe die Risikoprüfung

---

<sup>404</sup> ebda, S. 176

<sup>405</sup> vgl. Wolf, 2018, S. 241



durch. Diese Teilung der Arbeitsschritte ist in Lebensversicherungsunternehmen in der Regel in unterschiedlichen Teams organisiert. Nimmt man nun den Gesamtprozess der Antragsbearbeitung, also von der Datensichtung über die Datenerfassung bis hin zur Risikoprüfung und der anschließenden Policierung, ist die Zusammenarbeit unterschiedlicher Teams erforderlich. Um den Prozess möglichst effizient ablaufen zu lassen, muss die Zusammenarbeit der Teams funktionieren. Nur so ist die Abhandlung des Prozesses im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens und seiner Kundinnen und Kunden möglich. Eine gemeinsame Zielvereinbarung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann die Effizienz dieser Arbeitsschritte erhöhen. Die Verantwortlichkeit zur Erreichung der gesetzten Ziele liegt bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Teams. Die Ziele können nur durch eine optimale Zusammenarbeit erreicht werden, was die Zusammenarbeit und den Teamgedanken stärken kann. Für den Fall, dass ein Teamziel verfehlt wird, können sich aber auch negative Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt ergeben. Diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Beitrag grundsätzlich für eine Zielerreichung ausgereicht hätte, werden, nach Eyer und Haussmann, unter Umständen mit ihren Kolleginnen und Kollegen, die das Erreichen des Ziels durch mangelnde Leistung verhindert haben, Konflikte austragen oder diese im Vorfeld überwachen.<sup>406</sup> Auch wenn nicht transparent ist, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zielverfehlung verantwortlich sind, wird eine negative Entwicklung der Teamstimmung entstehen. Hierbei ist es von Bedeutung, die Zielverfehlung professionell zu akzeptieren und die Ursachen für die Zukunft zu beheben.

Neben organisatorischen Gründen für die Vereinbarung von Teamzielen sind manche Prozesse nur auf Teamebene zu kontrollieren. Die Institution des Betriebsrates hat unter Umständen ein Interesse daran, die Messung der Arbeitsleistung auf Ebene der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht zu ermöglichen. Überwachung und Leistungsdruck, welcher durch die Auswertung der Arbeitsleistung entstehen könnte, sollen nach Kuner vermieden werden.<sup>407</sup> Daher können einige Prozesse des Tagesgeschäfts nur auf Teamebene ausgewertet werden. Ist dies der Fall, ist die Vereinbarung eines Teamziels die einzige Möglichkeit, um den Prozess im Kontext eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu

---

<sup>406</sup> vgl. Eyer, Haussmann, 2014, S. 176

<sup>407</sup> ebda, S. 176

berücksichtigen. Prozesse im Umfeld der telefonischen Kundenbetreuung werden in einigen Unternehmen beispielsweise auf Teamebene ausgewertet. Exemplarisch zu nennen ist die telefonische Erreichbarkeit. Dieses wird in einer vom Lebensversicherungsunternehmen gewünschten Höhe definiert – in der Regel liegt es zwischen 80 und 90 Prozent – und seine Realisierung gemessen. Da eine Auswertung auf Mitarbeiterebene aus Gründen der fehlenden Zustimmung des Betriebsrates nicht erfolgen, ist die Zielerreichung nur durch das gesamte zuständige Team möglich.

Im Rahmen von Teamzielen gilt es festzulegen, welche Teammitglieder in welchem Maße an der erfolgsabhängigen Vergütung beteiligt sind. Zunächst gilt festzuhalten, dass ein Teamziel, ebenso wie ein Individualziel, im Falle der erfolgreichen Zielerreichung mit der festgelegten Quote an der Gesamtsumme der erfolgsabhängigen Vergütung beteiligt ist. Wird zum Beispiel festgelegt, dass das Teamziel zu 15 Prozent beiträgt und der Bonus beispielsweise 2000 Euro beträgt, so wäre bei Erfüllung des Teamziels ein Anteil von 300 Euro gesichert. Die Frage, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Zielerreichung beteiligt sind, ist eindeutig. Teamziele werden in der Regel durch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teams erreicht, oder keiner der Beteiligten ist in dieser Zielkategorie an der erfolgsabhängigen Vergütung beteiligt. Die fehlende Möglichkeit der Messung auf Personenebene macht eine Unterscheidung in der Gewährung der erfolgsabhängigen Vergütung zwischen einzelnen Teammitgliedern unmöglich.

Abschließend ist festzustellen, dass der Beitrag einer jeden Innendienstmitarbeiterin und eines jeden Innendienstmitarbeiters von Lebensversicherungsunternehmen zum Erfolg des Teams, der Organisationseinheit und des gesamten Unternehmens beiträgt. Um dies im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu berücksichtigen und das Bewusstsein für die Teamleistung zu stärken, kann zusätzlich zur Vereinbarung von individuellen Zielen auch auf die Vereinbarung von Teamzielen zurückgegriffen werden. Wolf führt aus, dass sich Teamziele sogar leicht positiver auswirken als Individualziele.<sup>408</sup> Teamziele sehen für jede Mitarbeiterin oder jeden Mitarbeiter den gleichen Anteil an der erfolgsabhängigen Vergütung vor. Die Arbeitsleistung der einzelnen Person ist bei dieser Art der Zielvereinbarung nicht unmittelbar ausschlaggebend für die Zielerreichung. Vielmehr

---

<sup>408</sup> vgl. Wolf, 2018, S. 243

entscheidet die Arbeitsleistung des gesamten Teams. Nur wenn die Teamleistung den Erwartungen entspricht, ist die Zielerreichung möglich. Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können daher auch bei unzureichender Arbeitsleistung in den Genuss der Zielerreichung kommen, sofern ihre Kolleginnen und Kollegen das Defizit an Arbeitsleistung durch Übererfüllung ihrer eigenen Leistung kompensieren. Dieser Effekt kann innerhalb des Teams zu Spannungen führen und das zwischenmenschliche Teamgefüge ins Ungleichgewicht bringen.

### **13.3 Exemplarisches Modell für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen**

Die Zielgruppe dieser Arbeit, Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen, ist in ihrer täglichen Arbeit mit der Verwaltung von Versicherungsverträgen betraut. Die Bearbeitung der Vorgänge ist in den unterschiedlichen Lebensversicherungsunternehmen weitestgehend identisch.

Es werden Geschäftsvorfälle der Lebensversicherungsprozesse Antrag, Vertrag und Leistung bearbeitet. Der Prozess Antrag steht für alle Tätigkeiten rund um die Neugeschäftsbearbeitung. Diese führt von der Angebotserstellung über die Erfassung von Neuansträgen und die Einschätzung der Zeichnungsfähigkeit eines Lebensversicherungsvertrages bis hin zur Policierung oder Ablehnung. Die Neugeschäftsbearbeitung steht in den Lebensversicherungsunternehmen in der Regel unter besonderer Beobachtung und ist für den Geschäftserfolg von besonderer Bedeutung. Da es in diesem Geschäftsbereich um die Gewinnung von Kundinnen und Kunden und somit um die Generierung von Versicherungsbeiträgen geht, ist die Abhandlung der Tätigkeiten rund um den Antragsprozess sowie in zeitlicher wie auch in qualitativer Hinsicht mit höchstem Anspruch zu erledigen. Reputationsschäden durch eine falsche oder verzögerte Bearbeitung sind in diesem Stadium der Geschäftsbeziehung besonders hoch. Treten hier Störungen im Prozess auf, kann dies zu einem Nichtzustandekommen des Versicherungsvertrages führen. Neben dem Antragsprozess stellt der Vertragsprozess einen weiteren bedeutenden Prozess in der Versicherungsverwaltung dar. Das Segment des Vertragsprozesses beinhaltet alle operativen Tätigkeiten rund um den zustande gekommenen Versicherungsvertrag während der vereinbarten Versicherungsdauer. Subsumiert unter diesen Prozess sind

Geschäftsvorfälle wie Beitragsanpassungen, Zahlungsunterbrechungen, Änderungen der Versicherungsdauer oder der nachträgliche Einschluss von Zusatzversicherungen. Der Prozess der Vertragsverwaltung hat den größten Anteil an auszuführenden Tätigkeiten im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen und bringt die größte Komplexität im Verwaltungsbereich hervor. Unterschiedlichste Produkte mit abweichenden Tarifgenerationen und Bestimmungen erfordern ein ausgeprägtes Fachwissen, um die Verwaltung dieser Versicherungsverträge zu bewerkstelligen.

Der Leistungsprozess, welcher in der Vertragsdauer eines Versicherungsvertrages zeitlich gesehen den letzten Prozess darstellt, beschreibt die Prüfung eines eingetretenen Leistungsfalles, die mögliche Leistungsregulierung oder die Ablehnung der Leistung seitens des Lebensversicherungsunternehmens. Die Leistung eines Lebensversicherungsvertrages sieht eine Kapitalleistung oder eine Rentenzahlung in Abhängigkeit vom jeweiligen Versicherungstarif und der durch die Kundin oder den Kunden gewählten Variante vor.

Die drei genannten Prozesse der Antrags-, der Vertrags- und der Leistungsbearbeitung werden in Lebensversicherungsunternehmen in der Regel in unterschiedlichen Organisationseinheiten bearbeitet. Die Abgrenzung der Tätigkeiten ist überwiegend nach Prozesskomplexität gestaltet. Demnach sind fachlich einfach zu handhabende Geschäftsvorfälle von komplexeren Geschäftsvorfällen getrennt. Darüber hinaus sind das Firmenkundengeschäft und das Privatkundengeschäft voneinander abgekoppelt. In den meisten Lebensversicherungsunternehmen gibt es zudem Organisationseinheiten, deren Arbeitsauftrag in der telefonischen Betreuung der Kundengruppen besteht. Da diese Organisationseinheiten das Einfallstor für Kundenanliegen darstellen, ist das Fachwissen der handelnden Personen bezüglich der Prozesse Antrag, Vertrag und Leistung eher allgemein gehalten und nicht in die Tiefe gehend. In den Organisationseinheiten, in denen die schriftlichen Anliegen der Kundengruppen bearbeitet werden, ist ein tiefergreifendes Wissen erforderlich, weshalb oftmals eine Selektion der Organisationseinheiten nach Komplexitätsgrad der Geschäftsvorfälle vorgenommen wird. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Geschäftsvorfällen ist aus dem Komplexitätsgrad des jeweiligen Geschäftsvorfalles ableitbar. Organisationseinheiten, die für Geschäftsvorfälle mit niedriger fachlicher Komplexität zuständig sind, zeichnen sich durch hohe Stückzahlen und niedrige

Bearbeitungszeiten aus. Geschäftsvorfälle mit mittlerem oder hohem Komplexitätsgrad sind mit einer entsprechend längeren Bearbeitungszeit verbunden.

Die technische Infrastruktur im Bereich der Vertragsverwaltung von Lebensversicherungsunternehmen ist gekennzeichnet durch ein oder mehrere Bestandsverwaltungssysteme, ein System des optischen Archivs, einen E-Mail-Account sowie eine Telefonanlage. Unter Anwendung des Bestandsverwaltungssystems werden die Geschäftsvorfälle zur Erfassung, Anpassung oder Leistungsregulierung der Versicherungsverträge verwendet. In vielen Unternehmen existieren zwischenzeitlich mehrere Bestandsverwaltungssysteme. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Angebot neuer Produkte in den letzten Jahren extrem zugenommen hat und die Möglichkeit der Verwaltung in geeigneten Verwaltungssystemen aufgrund neuer technologischer Standards in neuen Entwicklungen mündete. Eingehende Schriftstücke werden in elektronischen Postkörben zur Bearbeitung abgelegt und gelangen anschließend in ein elektronisches optisches Archiv, in dem alle Dokumente aller Versicherungsverträge eines Lebensversicherungsunternehmens abrufbar sind. Als weitere Anwendung besitzen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst einen E-Mail-Account, der sowohl zur internen wie auch zur externen Kommunikation dient. Die Telefonanlage ist nach wie vor einer der Hauptkommunikationskanäle in Lebensversicherungsunternehmen. Gleichwohl unterschiedlichste Kanäle zur Kontaktaufnahme gegeben sind, dient das Telefon nach wie vor als wichtiges Medium der Interaktion zwischen Endkundinnen und Endkunden oder Vermittlerinnen und Vermittlern und dem Lebensversicherungsunternehmen. Neben der großen Herausforderung, dem fachlichen Anspruch als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in einem Lebensversicherungsunternehmen gerecht zu werden, sind auch Kompetenzen in der Anwendung unterschiedlichster technischer Systemkomponenten erforderlich. Die Bedienung der technischen Systeme mit ihren Besonderheiten in der gegebenen Vielfalt erfordert es, deren Anwendung zu beherrschen, um im betrieblichen Ablauf effizient handeln zu können.

Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung soll für das Lebensversicherungsunternehmen Verbesserungen sowohl in der Qualität der ausgeführten Tätigkeiten wie auch in der quantitativen Tätigkeitsausübung bringen. Bisher sind manuell zu tätige Arbeitsschritte im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen noch in hohem Maße gegeben. Die Voll- oder Teilautomatisierung von Arbeitsschritten steht aktuell

im Mittelpunkt vieler Bestrebungen von Lebensversicherungsunternehmen. Die Erzielung eines spürbaren Fortschritts in diesem Bereich wird jedoch noch einige Jahre in Anspruch nehmen.

Aufgrund dieser Tatsache, dass viele Arbeitsschritte durch menschliches Handeln erfolgen, gleichzeitig jedoch die Komplexität in der Tagesarbeit in vielerlei Hinsicht zunimmt, ist die Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Tätigkeitsausführung von hoher Bedeutung. Eine Maßnahme zur Aufdeckung qualitativer Missstände kann die Ausführung von Stichproben der getätigten Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Auch im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen kann die Anwendung von Stichproben herangezogen und deren Ergebnis im Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung berücksichtigt werden. Die konkrete Zielsetzung ist es, die Bearbeitungsfehler in der Tagesarbeit auf ein Minimum zu ziehen. Zieht man diese Vorgehensweise heran, befindet man sich auf der individuellen Arbeitsebene, was der Vereinbarung eines Individualziels gleichkommt. Das konkrete Ziel beziffert eine Abstufung von zulässigen Bearbeitungsfehlern, wobei die Anzahl der Bearbeitungsfehler nach einem Stufenprinzip den Zielerreichungsgrad bestimmt. Dies bedeutet, dass bei steigender Anzahl festgestellter Bearbeitungsfehler der Zielerreichungsgrad sinkt. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, die kritische Größe festzulegen, ab welcher Anzahl von Bearbeitungsfehlern keine Zielerreichung mehr gegeben ist. Im Kontext von Bearbeitungsfehlern scheint die Festlegung dieses Grenzwertes besonders kritisch. Bearbeitungsfehler sind einerseits ein nicht tolerierbarer Umstand, der eine negative Außenwirkung nach sich zieht und zudem zu einer Ineffizienz der Arbeitsschritte aufgrund der dadurch nötigen Doppelbearbeitung führt. Andererseits ist es aufgrund des Umstandes, dass viele Arbeitsschritte manuell ausgeführt werden und ein großes Fachwissen erfordern, nicht auszuschließen, dass nicht vorgesehene Arbeitsergebnisse durch Fehlbearbeitungen entstehen. Die Definition der maximal zulässigen Fehler in der Bearbeitung könnte aus zwei Blickwinkeln abgeleitet werden. Zum einen spielt die Anzahl der durchgeführten Stichproben eine bedeutende Rolle. Je mehr Stichproben gezogen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, Bearbeitungsfehler festzustellen. Die Referenzmenge der Stichproben könnte demnach den Grenzwert der maximal zulässigen Bearbeitungsfehler bestimmen. Aufgrund des naturgemäß gegebenen Selbstverständnisses der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigene Arbeit möglichst fehlerfrei auszuführen, sollte der Grenzwert grundsätzlich gering angesetzt werden. Zudem

ist anzumerken, dass die in der Regel keine Toleranzgrenze hinsichtlich Fehlbearbeitungen auf Seiten der Kunden gegeben ist. Eine Ableitung des Grenzwertes von der Stückzahl der erhobenen Stichproben ist daher nicht praktikabel. Vielmehr muss festgelegt werden, welche absolute Anzahl von Fehlbearbeitungen im Rahmen einer Zielerreichung tolerierbar sind, und diese Anzahl als Obergrenze festgelegt werden. Um dies beispielhaft darzustellen und die Systematik der Abstufung zu veranschaulichen, wird von einer Fehleranzahl von maximal fünf ausgegangen. Die Zielvereinbarung könnte demzufolge vorsehen, dass bei mehr als fünf Fehlbearbeitungen die Zielerreichung verfehlt wird. Eine festgestellte Fehleranzahl von drei bis fünf Fehlern würde einer Zielerreichung von 80 Prozent und eine Fehleranzahl von einem oder zwei Fehlern einer Zielerreichung von 90 Prozent entsprechen und bei null festgestellten Fehlern im Rahmen des Stichprobenverfahrens wären 100 Prozent Zielerreichung gegeben. Zur Feststellung von Fehlern in der Bearbeitung ist es erforderlich, dass die korrekte Bearbeitungsweise bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt ist. Kenntnisse über den Sollprozess der Bearbeitung werden somit vorausgesetzt. Stichproben können für die drei Grundprozesse Antrag, Vertrag und Leistung durchgeführt werden. Ebenso können Stichproben in Organisationseinheiten durchgeführt werden, die ihre Kernkompetenz in der Telefonie haben. Die Berücksichtigung von Fehlern innerhalb der ausgeführten Tätigkeit stellt eine Sanktionierung dar und könnte dazu führen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausübung ihrer Arbeit gehemmt fühlen, da eine gewisse Angst vor Fehlern verursacht wird. Dieser Umstand muss berücksichtigt und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld der Zielvereinbarung besprochen werden. Hinsichtlich der Absicht, besondere Leistungen im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu prämiieren, ist die Vorgehensweise der Sanktionierung von Bearbeitungsfehlern – bei korrekter Anwendung und Kommunikation gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – jedoch vertretbar, zumal im Geschäftsfeld der Lebensversicherung aufgrund des immateriellen Produktes und des teilweise negativen Images Vertrauen in die erbrachte Dienstleistung ein erheblicher Erfolgsfaktor ist. In der Abbildung 18 wird die erläuterte Abstufung der Fehlbearbeitung zur Zielerreichung dargestellt.

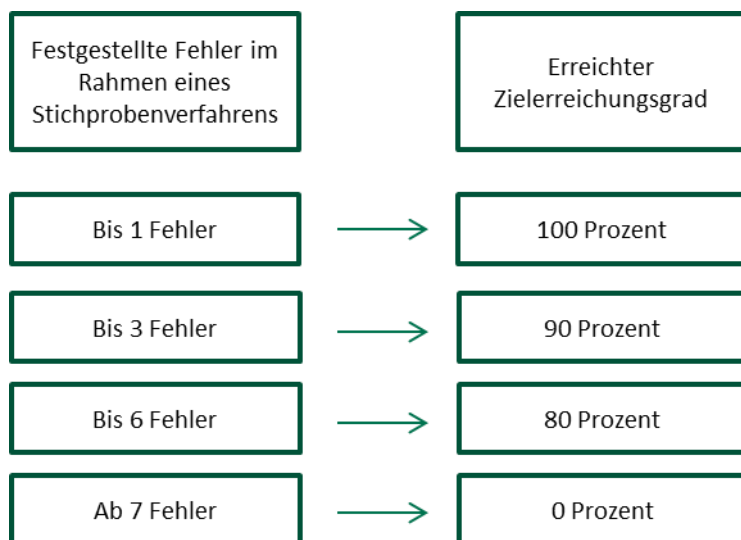


Abb. 18: Berücksichtigung von Fehlbearbeitungen und deren Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad im Rahmen eines Stichprobenverfahrens.<sup>409</sup>

Serviceziele – auch als Key Performance Indicators bezeichnet – haben die Absicht, die betreffenden Prozesse und die damit verbundenen Geschäftsvorfälle innerhalb einer vorgegebenen Zeitdauer zu bearbeiten. Definiert werden sie in der Praxis in aller Regel für die Grundprozesse Antrag, Vertrag und Leistung sowie für den Tätigkeitsbereich der Telefonie. Das Serviceziel des Prozesses Antrag liegt im Durchschnitt bei drei Tagen. Geschäftsvorfälle, die dem Prozess Vertrag zugeordnet sind, sollen in 5 Tagen bearbeitet werden und die Regulierung von Leistungsfällen soll in 10 Tagen vorgenommen werden. Die zeitliche Messung des Serviceziels beginnt mit dem Eingang des Kundenanliegens im Lebensversicherungsunternehmen und endet mit der finalen Beantwortung des Kundenanliegens. Wird der Arbeitsprozess unterbrochen, weil zum Beispiel Rückfragen durch die Kundin oder den Kunden beantwortet werden müssen, wird die zeitliche Messung des Serviceziels mit der Erstellung der Rückfrage ausgesetzt und ab Eingang der Rückantwort im Lebensversicherungsunternehmen fortgesetzt. Die Einhaltung der Serviceziele kann als Ziel im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung verankert werden. In der Praxis erfolgt die Messung der Serviceziele in regelmäßigen Abständen. Die Bearbeitung der Geschäftsvorfälle, welche dem jeweiligen Prozess zugeordnet sind, werden auf Mitarbeiterebene oder Organisationseinheitsebene auf die Einhaltung der Serviceziele

<sup>409</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Windolph, Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe, 2014, <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]



überprüft. Eine Zielvereinbarung auf Individualebene ist naheliegend. Es besteht die Möglichkeit, die Erreichung der Serviceziele auf Prozessebene und Monatsebene zu überprüfen und mit einer vorab definierten Zielsetzung abzugleichen. Ähnlich wie bei den Stichproben gilt es auch im Bereich der Serviceziele, eine Abstufung im Rahmen der Zielerreichung vorzunehmen. Geht man weiterhin von einer monatlichen Auswertung der Serviceziele aus, entspräche deren Erreichung in jedem Monat eines Jahres einer hundertprozentigen Zielerreichung. Bei einer Verfehlung der Serviceziele in einem Monat entspräche die Zielerreichung 90 Prozent, bei einer Verfehlung in zwei Monaten 80 Prozent. Diese Abstufung dient lediglich als Beispiel zur Verdeutlichung und kann auch anderweitig definiert werden. Wichtig ist wiederum, dass die maximale Anzahl der Perioden – im genannten Beispiel der Monate –, in denen das Ziel verfehlt wird, sowie die Mindestquote definiert werden. Die Mindestquote legt fest, ab welchem Zielerreichungsgrad die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ein Anrecht auf eine Beteiligung in dieser Zielkategorie zu einer erfolgsabhängigen Vergütung hat. Die Abbildung 19 stellt eine mögliche Abstufung des Serviceziels im Bereich Antrag dar.

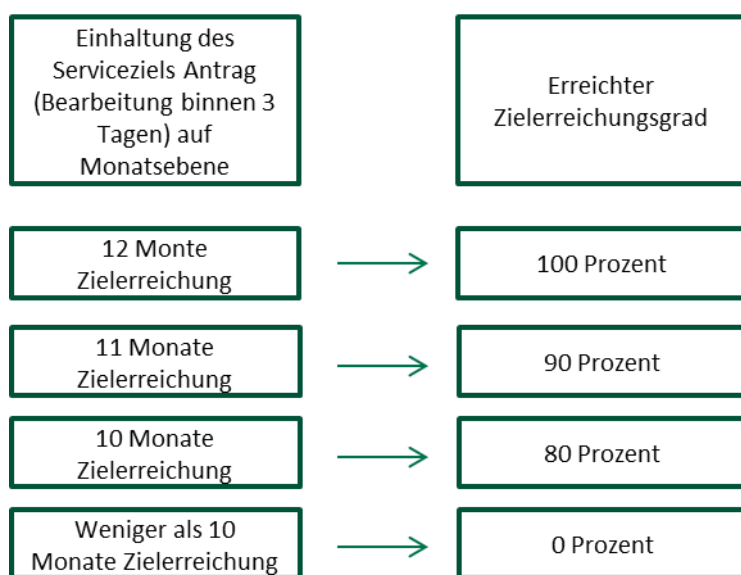


Abb. 19: Zielerreichung des Servicelevels Antrag auf Monatsebene.<sup>410</sup>

<sup>410</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Windolph, Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe, 2014, <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]

Neben der Bearbeitung von schriftlichen Anliegen von Kundinnen und Kunden, die durch die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter bearbeitet werden und den Prozessen Antrag, Vertrag und Leistung zugeordnet werden können, stellt einen weiteren Eingangskanal für Kundenanliegen die Telefonie dar. Die Telefonie wird durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationseinheiten entgegengenommen, die sich auf die telefonischen Kundenanliegen spezialisiert haben. Organisationseinheiten mit Callcenter-Funktion bearbeiten den größten Anteil der telefonisch eingehenden Anliegen. In zweiter Instanz haben auch Fachabteilungen, deren Kernkompetenz die schriftliche Bearbeitung ist, telefonischen Kundenkontakt. Man spricht hier auch von First-Level-Support beziehungsweise Second-Level-Support. Die Serviceziele in der Telefonie sind vielschichtig. Betrachtet werden im Kontext der Telefonie in Lebensversicherungsunternehmen Kennzahlen wie die Erreichbarkeitsquote, die Anrufannahme innerhalb eines definierten Zeitraums und die Weiterleitungsquote. Die Kennzahl der Erreichbarkeitsquote trifft eine Aussage über die Anzahl aller angenommenen Anrufe. Im Umkehrschluss gibt sie auch Auskunft darüber, wie viele Anrufer nicht bedient werden konnten, weil der Anruf nicht durchgestellt werden konnte. Eine Nichtannahme von Anrufen wird gewertet, wenn das Telefonat durchklingelt oder der Anrufer auf ein Besetztzeichen trifft. Beide Fälle führen dazu, dass das Gespräch nicht durchgestellt wird und der Anrufer sein Anliegen beim Lebensversicherungsunternehmen nicht platzieren kann. Bei der Kennzahl der Anrufannahme innerhalb eines definierten Zeitraums geht es darum, wie zügig Anrufe angenommen werden. In der Branche ist es etablierter Standard, eingehende Anrufe innerhalb von 15 Sekunden anzunehmen. Dadurch soll vermieden werden, dass der Anrufer zu lange warten muss beziehungsweise dazu verleitet wird, den Anruf aktiv abzuberechen. Die Anzahl der weitergeleiteten Anrufe gibt Auskunft über die Häufigkeit von Verbindungen eines externen Telefongespräches innerhalb des Lebensversicherungsunternehmens. Innendienstorganisationen definieren eine maximale Anzahl von weitergeleiteten Telefongesprächen, mit der Absicht, eingehende Kundengespräche nach Möglichkeit einstufig durchzuführen. Im Bereich der Telefonie wird die Erreichung der Serviceziele in einigen Lebensversicherungsunternehmen auf Teamebene durchgeführt. Dies bietet die Gelegenheit, Zielevereinbarungen zu treffen, deren Erreichung die Zusammenarbeit im Team erfordert. Speziell im Bereich der Telefonie muss die Abstimmung zwischen den Teammitgliedern sehr gut funktionieren. Ein professionelles und effizientes Miteinander ist erforderlich, um schnell und kundenorientiert zu handeln. Die beschriebenen Serviceziele in

der Telefonie können analog den Servicezielen der Prozesse Antrag, Vertrag und Leistung für die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung berücksichtigt werden. Geht man weiterhin von einer monatlichen Auswertung der Serviceziele aus, entspräche deren Erreichung in jedem Monat eines Jahres einer hundertprozentigen Zielerreichung. Bei einer Verfehlung der Serviceziele in einem Monat entspräche die Zielerreichung 90 Prozent, bei einer Verfehlung in 2 Monaten 80 Prozent. Auch diese Abstufung dient lediglich als Beispiel zur Verdeutlichung, kann also auch anderweitig festgelegt werden. Die folgende Abbildung stellt eine mögliche Abstufung des Zielerreichungsgrades einer vorgegebenen telefonischen Mindesterreichbarkeitsquote dar.

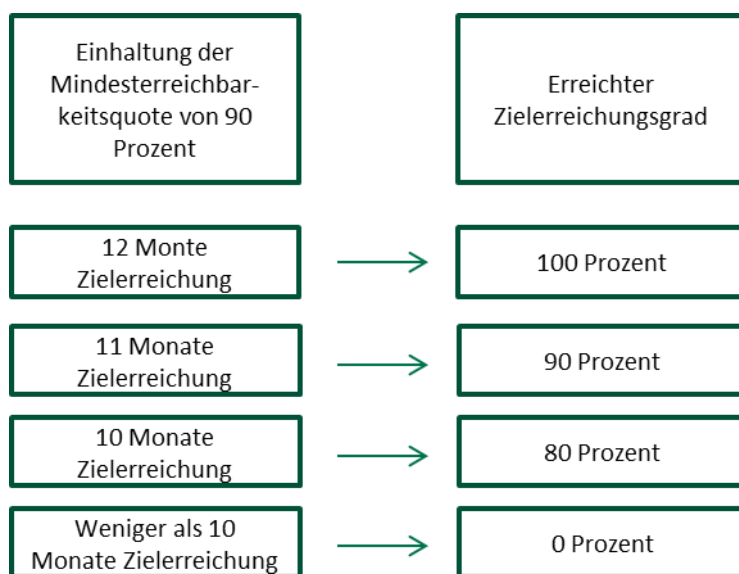


Abb. 20: Abstufung des Zielerreichungsgrades im Rahmen einer vorgegebenen Mindesterreichbarkeitsquote.<sup>411</sup>

Als dritte mögliche Zielkategorie kann die bearbeitete schriftliche Arbeitsmenge, die von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter absolviert wird, in Betracht gezogen werden. Das Thema Arbeitsmenge ist je nach Tätigkeitsbereich unterschiedlich zu betrachten. Im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen gibt es Geschäftsvorfälle, die in hohem Maße standardisiert sind und in denen der systemunterstützte Anteil der Bearbeitung umfangreich ist. Auf der anderen Seite gibt es Geschäftsvorfälle, die einen erheblichen Anteil an manuellen Arbeitsschritten erfordern. Der Umfang der Standardisierung und der

<sup>411</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Windolph, Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe, 2014, <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]

technische Unterstützungsgrad beeinflussen die mögliche Bearbeitungsmenge von Geschäftsvorfällen. Standardisierte und technisch unterstützte Geschäftsvorfälle können in einer deutlich höheren Anzahl durch eine Person bearbeitet werden als Geschäftsvorfälle, bei denen ein höherer Grad an manueller Zusatzleistung erforderlich ist. Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems kann unter anderem dafür herangezogen werden, die Durchsatzmenge an bearbeiteten Geschäftsvorfällen zu erhöhen. Die Grundannahme ist in diesem Zusammenhang immer, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die von ihnen geleistete Arbeitsmenge zu beeinflussen und ihre Tätigkeiten und Abläufe zu optimieren. Durch die in Aussicht gestellte monetäre Zusatzleistung für die Erfüllung einer bestimmten Zielsetzung wird davon ausgegangen, dass das eigene Handeln der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters auf die Erreichung der gesetzten Ziele ausgerichtet wird. Die Messung der absolvierten Arbeitsmenge kann zum Beispiel über den elektronischen Postkorb der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nachvollzogen werden. Im elektronischen Postkorb werden alle eingehenden Schriftstücke nach Zuständigkeit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zugeordnet. Es handelt sich zu überwiegender Teil um unternehmensexterne Schriftstücke, die von Kundinnen und Kunden eingehen und zur Bearbeitung anstehen. Dem elektronischen Postkorb liegt eine Verteilroutine zugrunde, die das jeweilige Schriftstück der zuständigen Person zuroutet. Über den elektronischen Postkorb können die Schriftstücke ermittelt werden, welche die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zur Bearbeitung geöffnet und abgeschlossen hat. Es ist auf Mitarbeiterebene möglich, ein individuelles Ziel zu vereinbaren und dieses auszuwerten. Somit kann eine absolute Menge an bearbeiteten Schriftstücken ermittelt werden. Die konkrete Zielvereinbarung zur Erhöhung der bearbeiteten Menge kann unterschiedliche Ansätze verfolgen. Zum einen kann der Ansatz sein, die Menge an bearbeiteten Vorgängen der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters zu erhöhen, aufgrund bisher unzureichender Arbeitsleistung. Es kann auch ein Ansatz verfolgt werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu prämiieren, die in der Kategorie der Arbeitsmenge besonders gute Ergebnisse erzielt haben. Hierfür wäre es erforderlich, die Arbeitsmenge der restlichen Personen der Organisationseinheit ins Verhältnis zu setzen. Möglich wäre beispielsweise die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu prämiieren, der eine größere Menge an Geschäftsvorfällen abgearbeitet hat als der Durchschnitt der Organisationseinheit. Wird zum Beispiel bis zu 3 Prozent mehr an Geschäftsvorfällen bearbeitet könnte dies zu einer 80 prozentigen Zielerreichung führen. Bis zu 5 Prozent mehr bearbeitet Geschäftsvorfälle als

der Durchschnitt würde eine 90 prozentige Zielerreichung bedeuten und ab 5 Prozent mehr bearbeitete Geschäftsvorfälle wäre eine 100 prozentige Zielerreichung denkbar. Den Aspekt der Arbeitsmenge für eine Prämierung heranzuziehen, scheint praktikabel und einfach umsetzbar. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Zielsetzung zur Erhöhung der Arbeitsmenge negative Auswirkungen auf die Qualität der ausgeführten Arbeit haben kann. Sofern die Arbeitsmenge einen zu großen Anteil an der gesamten Zielvereinbarung ausmacht, besteht die Gefahr, dass die Ausrichtung der eigenen Tätigkeit durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu sehr auf die Erreichung der erforderlichen Quantität fokussiert wird, was zur Konsequenz haben kann, dass qualitative Aspekte der eigenen Arbeit vernachlässigt werden. Dieses Risiko sollte unbedingt Berücksichtigung finden, da die Vernachlässigung qualitativer Aspekte eine unmittelbare negative Auswirkung auf die Reputation der Gesamtunternehmung hat. Die Abbildung 21 zeigt eine mögliche Zielerreichung bei einer erreichten Bearbeitung von Geschäftsvorfällen über dem Durchschnitt.

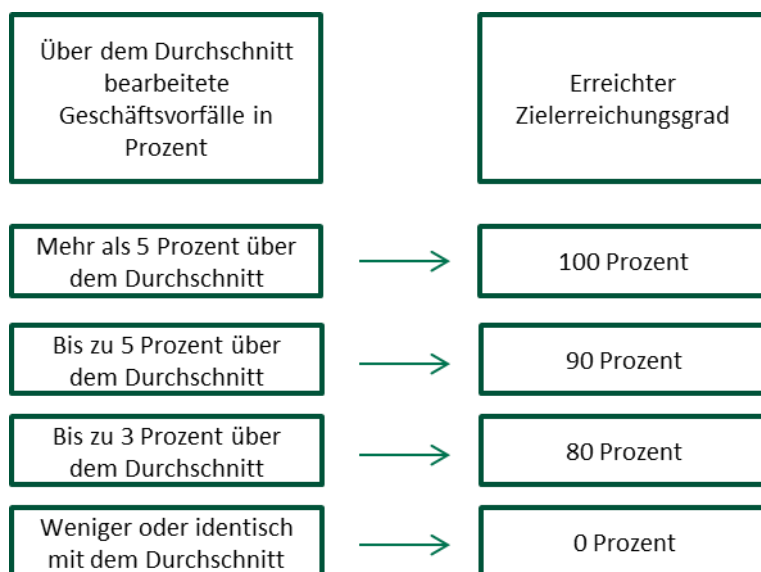


Abb. 21: Mögliche Zielerreichungsgrade bei Messung der bearbeiteten Geschäftsvorfälle im Vergleich zum Durchschnitt.<sup>412</sup>

<sup>412</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Windolph, Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe, 2014, <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]

Die bisher genannten und beschriebenen Ziele bezogen sich auf die aktive Arbeitsleistung der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters. Es können aber auch externe Rückmeldungen zur ausgeführten Tätigkeit berücksichtigt werden. Die Rückmeldung von Endkundinnen und Endkunden oder Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartnern stellt eine wichtige Information zur Ausrichtung des Vorgehens des Lebensversicherungsunternehmens dar. Die Zufriedenstellung der Kundinnen und Kunden beziehungsweise der Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartner ist bei nahezu jeder Handlung des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen die Zielsetzung. Bei der Einführung neuer Prozesse oder innovativer Vorhaben stellt aktuell das Kundeninteresse mehr denn je im Mittelpunkt. Geeignete Vorgehensweisen wie die Identifizierung von Personas, das Konzept der Customer-Journey oder die Design-Thinking-Methode haben in die wesentlichen Organisationseinheiten der Lebensversicherungsunternehmen Einzug gehalten. Sollte eine Kundin oder ein Kunde ihre beziehungsweise seine Rückmeldung zu der erbrachten Dienstleistung des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen geben, kann diese auch bei der Bestimmung der Zielerreichung im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems Berücksichtigung finden. Die Grundidee ist ein Punktesystem, welches bei positiver Resonanz durch die Endkundin oder den Endkunden oder durch die Geschäftspartnerin oder den Geschäftspartner aufgeladen wird. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter durch positive Rückmeldungen zur eigenen Arbeit einen Beitrag zur Zielerreichung erzielen kann. Externe positive Rückmeldungen zur getätigten Arbeit treffen erfahrungsgemäß nicht häufig ein. Eine hohe Stückzahl an positiven Rückmeldungen ist daher nicht zu erwarten, was bei dem erforderlichen Zielerreichungsgrades dieses Ziels berücksichtigt werden muss. Die Definition dieser Zielkategorie könnte beispielsweise vorsehen, dass pro positiver Rückmeldung durch eine Endkundin oder einen Endkunden oder durch eine Vermittlerin oder einen Vermittler ein gewisser Zielerreichungsgrad erzielt werden kann. Exemplarisch könnte die Definition so festgelegt werden, dass bei einer positiven Rückmeldung 80 Prozent, bei zwei positiven Rückmeldungen 90 Prozent und bei drei positiven Rückmeldungen 100 Prozent Zielerreichung dieser Zielkategorie erzielt werden. Die Abbildung 22 stellt die Abstufung grafisch dar.

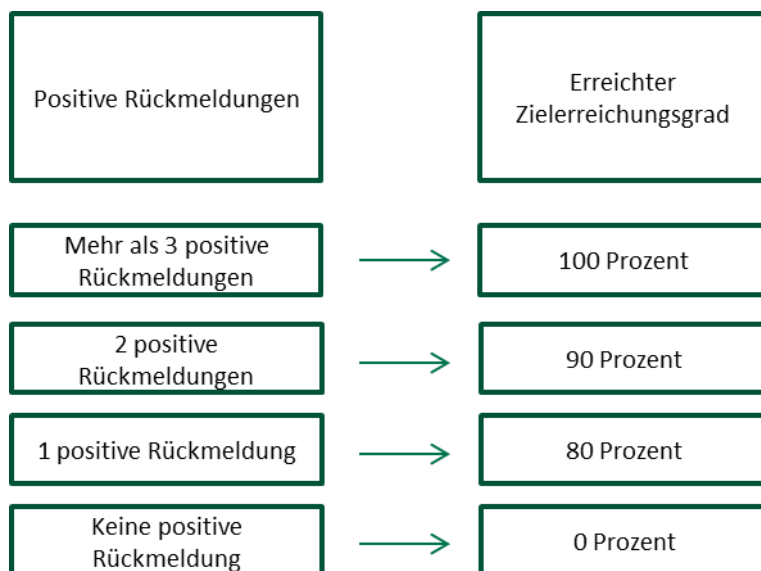


Abb. 22: Mögliche Zielerreichungsgrade bei positiven externen Rückmeldungen.<sup>413</sup>

Die Absicht einer solchen Zielsetzung ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verhalten im Rahmen der vorgegebenen Prozesse noch kundenorientierter ausrichten, um durch das eigene Handeln eine große Zufriedenheit bei der Kundin oder dem Kunden zu erzielen. Da die Erwartung einer aktiven Rückmeldung durch die Kundin oder den Kunden nicht zu hoch angesetzt werden darf, sollten sowohl die Anzahl der erforderlichen Rückmeldungen als auch der Anteil dieser Zielkategorie an der gesamten Zielvereinbarung nicht zu hoch angesetzt werden. Um diesem Problem entgegenzuwirken, ist auch eine Kundenbefragung durch das Lebensversicherungsunternehmen denkbar. Die Zielsetzung bleibt unverändert, jedoch wird durch eine gezielte und aktive Befragung die Anzahl der Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden höher ausfallen. Dieser Umstand muss bei den Vorgaben zur Zielerreichung entsprechend berücksichtigt werden. In der folgenden Abbildung werden die einzelnen und im Vorfeld beschriebenen Ziele dargestellt. Ergänzt werden die Ziele um eine Zielbeschreibung, die Abstufung des Zielerreichungsgrades, dem Anteil des Zieles an der Gesamtzielerreichung sowie einem möglichen Zielbemessungszeitraum. Alle Angaben dienen als Beispiel und könnten inhaltlich anderweitig definiert werden.

<sup>413</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Windolph, Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe, 2014, <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]

Ziel	Zielbeschreibung	Abstufung des Zielerreichungsgrades	Anteil an der Gesamtziel- erreichung	Zielbemessungs- zeitraum
Antragsbearbeitung binnen 3 Tagen	Sie bearbeiten Ihnen zugeteilte Anträge innerhalb von 3 Tagen	12 Monate Zielerreichung -> 100 Prozent 11 Monate Zielerreichung -> 90 Prozent 10 Monate Zielerreichung -> 80 Prozent Weniger als 10 Monate Zielerreichung -> 0 Prozent	35	Januar 2018 bis Dezember 2018
Telefonische Mindesterreicherkeits- quote von mindestens 90 Prozent	Die telefonische Erreichbarkeit in Ihrem Team liegt bei mindestens 90 Prozent	12 Monate Zielerreichung -> 100 Prozent 11 Monate Zielerreichung -> 90 Prozent 10 Monate Zielerreichung -> 80 Prozent Weniger als 10 Monate Zielerreichung -> 0 Prozent	30	Januar 2018 bis Dezember 2018
Bearbeitungsanzahl von Geschäftsvorfällen über dem Durchschnitt	Die von Ihnen bearbeitete Anzahl an Geschäftsvorfällen liegt über dem Durchschnitt Ihres Teams	Ab 5 Prozent über dem Durchschnitt -> 100 Prozent Bis 5 Prozent über dem Durchschnitt -> 90 Prozent Bis 3 Prozent über dem Durchschnitt -> 80 Prozent Weniger oder identisch mit dem Durchschnitt -> 0 Prozent	25	Januar 2018 bis Dezember 2018
Positive externe Rückmeldungen	Sie erhalten positive Rückmeldungen zu Ihrer Arbeit. Die positiven Rückmeldungen müssen von Ihren Kundengruppen erfolgen.	Mehr als 3 positive Rückmeldungen -> 100 Prozent 2 positive Rückmeldungen -> 90 Prozent 1 positive Rückmeldung -> 80 Prozent Keine positive Rückmeldung -> 0 Prozent	10	Januar 2018 bis Dezember 2018

Abb. 23: Exemplarische Darstellung einer Zielzusammenstellung.<sup>414</sup>

## 14. Methodisches Vorgehen

Um Erkenntnisse über Menschen, ihr Zusammenwirken und ihre Persönlichkeiten zu gewinnen, stellt die Sozialforschung als geeignete Forschungsmethode dar. In diesem Bereich können die quantitative Sozialforschung und die qualitative Sozialforschung unterschieden werden, die sich nach der Vorgehensweise und der gewünschten Erkenntniszielsetzung unterscheiden. Während die quantitative Sozialforschung mit numerischen Daten arbeitet, konzentriert sich die qualitative Sozialforschung überwiegend auf sprachlich vermittelte Inhalte. Die quantitative Sozialforschung beinhaltet die numerische Darstellung von Sachverhalten, wohingegen sich die qualitative Sozialforschung mit dem Menschen als Individuum befasst. Laut Strauss und Corbin ist es denkbar, die beiden Methoden zu kombinieren.<sup>415</sup>

Die Forschungsmethodik dieser Dissertation soll der qualitativen Sozialforschung entsprechen. Im Folgenden soll zunächst die grundsätzliche Abgrenzung zwischen

<sup>414</sup> Quelle: eigene Darstellung nach Hille, Zielvereinbarungen als Instrument zur Personalführung und Personalentwicklung, 2015, S. 66

<sup>415</sup> vgl. Strauss, Corbin, 1996, S. 4



quantitativer und qualitativer Forschung vorgenommen werden, wobei die Ausführungen zum Thema qualitative Sozialforschung aufgrund der Verwendung dieser Methode in der vorliegenden Dissertation umfangreicher ausfallen.

## 14.1 Quantitative Sozialforschung

Die quantitative Sozialforschung ist das im Vergleich zur qualitativen Sozialforschung ältere Verfahren. Sie bezieht sich auf die Belegbarkeit durch erhobenes numerisches Datenmaterial, wobei sie dem Menschen als Individuum kaum Beachtung schenkt.

Der Mittelpunkt der quantitativen Sozialforschung ist nach Hesse-Biber das Arbeiten mit numerischen Daten.<sup>416</sup> Erkenntnisse einer quantitativen Erhebung werden angestrebt, indem möglichst genau formulierte Fragestellungen und der Ausschluss von nicht gewünschten Themenstellungen definiert werden. Ein gängiges angewendetes Prozedere in diesem Bereich ist das Multiple-Choice-Verfahren. Hier werden den Probandinnen und Probanden gezielte Fragen vorgelegt, die sie durch einfaches Ankreuzen der von ihnen präferierten Antworten beantworten können.

Die quantitative Sozialforschung beabsichtigt die Frage zu beantworten, welche logischen Strukturen Hypothesen aufweisen sollen und welche methodologischen Regeln zum Austausch von empirischen Daten und theoretischen Aussagen anzuwenden sind. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Zusammenhang der Erklärung und bezieht sich auf die Art und Weise, wie die theoretischen Ansätze in der Forschung umgesetzt werden können. Standardisierte Messverfahren sind laut Bässler bezeichnend für den Forschungsprozess.<sup>417</sup>

Für die Gewinnung von Daten in Form von repräsentativen Zahlen ist der Bereich der quantitativen Sozialforschung bekannt und bewährt. Eine beispielhafte Erkenntnisgewinnung, welche mithilfe der quantitativen Sozialforschung absolviert wird, ist die Messung der Einwohnerzahl eines Ortes, wenn es allein um die Erhebung der Anzahl der Einwohner geht, menschliche Aspekte wie zum Beispiel die Herkunft, die Bedürfnisse oder

---

<sup>416</sup> vgl. Hesse-Biber, 2015, S. 466

<sup>417</sup> vgl. Bässler, 1997, S. 22

die Bildung jedoch nicht betrachtet werden sollen. Der Vorteil einer solchen Erfassung liegt in der großen Anzahl der befragten Personen und der daraus gewonnenen repräsentativen Aussagekraft. Der erforschte Inhalt ist hinsichtlich der Repräsentativität jedoch stark eingeschränkt. Wie bereits erwähnt wird kein Bezug auf den Menschen als Individuum genommen. Es muss an dieser Stelle die Frage gestellt werden, inwiefern die erhobene Erkenntnis somit der Wahrheit entspricht beziehungsweise eventuell bedeutende Themen in diesem Kontext übersehen wurden. Wichtige Zusammenhänge, die das Ergebnis einer Umfrage im Rahmen einer quantitativen Sozialforschung beeinflussen, sind auf Anhieb nicht nachvollziehbar. Das statistische Ergebnis steht im Vordergrund, einzelne Beweggründe der Befragten hingegen finden in der Kommunikation des Ergebnisses keine Berücksichtigung.

Die Qualität der Befragung im Rahmen der quantitativen Sozialforschung ist der Schwachpunkt der Vorgehensweise. Zugutehalten muss man ihr jedoch, dass sie dazu dient, viele Daten im Rahmen eines geordneten und strukturieren Verfahrens zu sammeln, zusammenzuführen und zu einem Ergebnis auszuwerten. Aufgrund der erhobenen Datenquantität kann zunächst von einem Beweis der ermittelten Erkenntnis ausgegangen werden.

## 14.2 Qualitative Sozialforschung

Der Grundgedanke der qualitativen Sozialforschung ist es, den Menschen und seine Hintergründe zu erfassen. Laut Strauss und Corbin ist jede Art der Forschung gemeint, deren Ergebnisse keinen statistischen Verfahren oder anderen Arten der Quantifizierung entspringen.<sup>418</sup> Die qualitative Sozialforschung ist gegenüber der quantitativen Sozialforschung offener und es können durch sie komplett neue Erkenntnisse entstehen. Als prägende Mitvertreter der qualitativen Sozialforschung der aktuellen Zeit können Strauss und Corbin sowie Mayring genannt werden. Laut Mayring geht die qualitative Forschung auf Aristoteles (384–322 vor Christus) zurück,<sup>419</sup> dem in diesem Zusammenhang drei wesentliche Grundzüge zugeordnet werden:

---

<sup>418</sup> vgl. Strauss, Corbin, 1996, S. 3

<sup>419</sup> vgl. Mayring, 2002, S. 12

- Er betrachtete Gegenstände in ihrer Entwicklung. Eine statische Sichtweise wurde nicht verfolgt.
- Gegenstände müssen im Kontext ihrer Intentionen, Ziele und Zwecke verstanden werden, was die Zulassung von Werturteilen ermöglicht.
- Einzelfallanalysen müssen zulässig sein, sofern sie sinnvoll sind. Von dem Allgemeingültigen und Bewiesenen kann somit abgewichen werden.

In der heutigen Zeit berücksichtigt die qualitative Sozialforschung, laut den Autoren, die eben genannten Faktoren, indem sie den Menschen als Individuum betrachtet und versucht, ihn in seiner Gänze zu erfassen.<sup>420</sup>

Nach Mayring können fünf Grundsätze der qualitativen Sozialforschung genannt werden:<sup>421</sup>

- Die Sozialforschung beschäftigt sich stets mit dem Menschen als Subjekt. Dieser ist der Kern einer jeden Untersuchung.
- Der Untersuchungsbereich muss genau umschrieben werden. Eine genaue Beschreibung ist Grundvoraussetzung für alle weiteren Schritte und Arbeiten im Rahmen der Forschung. Nur wenn der Forschungsgegenstand genau beschrieben wird, ist ein systematisches Vorgehen möglich.
- Beobachtungen im Forschungsprozess müssen durch Interpretation erschlossen werden. Dies ist erforderlich, um ein einheitliches Verständnis des Beobachteten zu erlangen.
- Menschen sollten in ihrer natürlichen Umgebung beobachtet werden. Künstliche oder fremde Umgebungen können das Forschungsergebnis verfälschen.

### 14.3 Forschungsdesign und Untersuchungsfeld

Das Forschungsdesign stellt den Plan der wissenschaftlichen Untersuchung dar. Laut Mayring kann es als Untersuchungsplan verstanden werden, welcher auf formaler Ebene das Untersuchungsziel und den Untersuchungsablauf darstellt.<sup>422</sup> Im Rahmen des

---

<sup>420</sup> vgl. Duta, Duta, 2017, S. 78

<sup>421</sup> ebda, S. 19 ff

<sup>422</sup> ebda, S. 40

Forschungsdesigns soll festgelegt werden, wie die Untersuchung organisatorisch ablaufen soll; es entspricht, nach Hussy, sozusagen der Konzeption und Vorgehensweise der Forschung.<sup>423</sup> Die Art und Weise der Untersuchung, wird, nach den Autoren, durch das Forschungsdesign explizit.<sup>424</sup> Beeinflusst wird das Forschungsdesign zum Beispiel durch die Verfügbarkeit von Datenquellen oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Im Folgenden sollen zunächst die gängigen Verfahren zum möglichen Forschungsdesign in der qualitativen Sozialforschung beschrieben werden; diese sind die Fallanalyse, die Dokumentenanalyse, die deskriptive Feldforschung, die Handlungs- und Aktionsforschung sowie das qualitative Experiment.

Wie bereits beschrieben, versucht die qualitative Sozialforschung, den Menschen als Individuum möglichst individuell mit seinen jeweiligen Eigenheiten zu betrachten. Die Fallanalyse kommt diesem Ansatz wohl am nächsten. Es sollte im Rahmen der Fallanalyse dennoch versucht werden, Überschneidungen mit weiteren Forschungssubjekten herauszufiltern, um weitergreifende Erkenntnisse sammeln zu können und den Fokus nicht zu strikt auf die Besonderheiten einer Person zu richten. Der gesamte Forschungszweck muss im Auge behalten werden. Der Ablauf einer Fallanalyse umfasst fünf Schritte, in welchen die folgenden Fragen geklärt werden:

- Was wird untersucht? → Fragestellung
- Wer wird untersucht? → Falldefinition
- Wie wird untersucht? → Materialsammlung
- Wie wird dokumentiert und analysiert? → Aufbereitung
- Wie ist der Fall im Gesamtkontext zu verstehen? → Falleinordnung

Im Rahmen des anstehenden Dissertationsvorhabens soll die Fallanalyse als Forschungsdesign im Kontext einer Vergleichsstudie verwendet werden. Eine Vergleichsstudie zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Personen im Rahmen der

---

<sup>423</sup> vgl. Hussy, 2008, S. 3, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden\\_qualnetz\\_juni.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden_qualnetz_juni.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>424</sup> vgl. Baur, Blasius, 2014, S. 118

Untersuchung betrachtet und zu dem gegebenen Sachverhalt herangezogen werden. Die Autoren beschreiben eine Vergleichsstudie mit einer Vielzahl von Fällen und dem Fokus auf spezifische Teilaspekte.<sup>425</sup> Zudem ist die Untersuchung als Querschnittsstudie zu verstehen, was ein einmaliges Einbeziehen der betroffenen Personen im Rahmen der Untersuchung voraussetzt. Die Fallanalyse scheint als Forschungsdesign für das Dissertationsvorhaben besonders geeignet zu sein, da der Mensch als Subjekt in seiner Individualität berücksichtigt werden soll, was für die Erkenntnisgewinnung im Rahmen der Forschungsfrage wichtig erscheint.

Wie der Begriff Dokumentenanalyse bereits ausdrückt und Lenz beschreibt, handelt es sich bei dieser Untersuchungsmethodik um die Aufarbeitung zur Verfügung stehender Materialien, wie zum Beispiel Literatur, Filmen oder Audiomaterial<sup>426</sup>, die im Zusammenhang mit dem Forschungsthema stehen. Die Voraussetzung dafür, dass diese Materialien ausgewertet werden können, ist es, dass bereits historisierte Werke vorhanden sind, die sich mit dem relevanten Forschungsbereich auseinandergesetzt haben und Erklärungen aufzeigen. Die Dokumentenanalyse kann als Vorbereitung zur Erkenntnisgewinnung herangezogen werden und wird zum Beispiel in den Untersuchungsbereichen herangezogen in welchen nicht auf Probanden zurückgegriffen werden kann. Der Vorteil dieses Forschungsdesigns liegt darin, dass bereits gefestigte Erkenntnisse vorliegen, die nicht erst auf ihre Richtigkeit getestet werden müssen.

Die deskriptive Feldforschung versucht, nach Hussy, das Subjekt in seiner natürlichen Umgebung zu beobachten und Erkenntnisse daraus abzuleiten.<sup>427</sup> Sie beschreibt das Beobachtete im natürlichen Umfeld der Probandinnen und Probanden und möchte Laborbedingungen vermeiden. Durch die unverfälschten Rahmenbedingungen, in denen der

---

<sup>425</sup> vgl. Hochschule Luzern, 2018, <https://www.empirical-methods.hslu.ch/qualitativer-entscheidbaum/vergleichsstudie/> [abgefragt am 27.12.2018]

<sup>426</sup> vgl. Lenz, 2009, [https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09\\_Lenz\\_QSF6.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09_Lenz_QSF6.pdf?lang=de) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>427</sup> vgl. Hussy, 2008, S. 13, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden\\_qualnetz\\_juni.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden_qualnetz_juni.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

Proband beobachtet wird, sollen, nach dem Autor, Verzerrungen in den Beobachtungen der oder des Forschenden vermieden werden.<sup>428</sup>

Hussy beschreibt die Absicht der Handlungs- und Aktionsforschung damit, dass bereits während des Forschungsprozesses die Ergebnisse des Erforschten in der Praxis anzuwenden sind.<sup>429</sup> Dieses Forschungsdesign dient nicht dazu, die erzielten Erkenntnisse in einer theoretischen Niederschrift zu verfassen, sie sollen vielmehr gelebt werden. Neue Vorgehensweisen sollen entstehen. Die Beziehung zwischen der Forscherin oder dem Forscher und der Probandin oder dem Probanden spielt sich auf einer gleichberechtigten Ebene ab. Die Probandin oder der Proband ist in diesem Kontext nicht als Versuchsperson zu verstehen, vielmehr setzt sie oder er die erzielten Erkenntnisse in der Praxis um und gewährleisten einen laufenden Austausch.

Das qualitative Experiment versucht, nach Weigelt-Liesenfeld, durch einen kontrollierten Eingriff in den Gegenstand der Untersuchung, unter möglichst natürlichen Bedingungen, Veränderungen hervorzubringen, die Rückschlüsse auf die Struktur des Gegenstandes zulassen.<sup>430</sup> Diese Vorgehensweise stellt eine Möglichkeit dar, um Zusammenhänge von Ursache und Wirkung aufzuzeigen. Ein Experiment wird in den meisten Fällen als quantitatives Experiment verstanden. Ein qualitatives Experiment dient dazu, die Struktur eines Gegenstandes zu erforschen. Durch die aktive Veränderung eines Gegenstandes soll ersichtlich werden, welche Folgen die Veränderung des Gegenstandes mit sich bringt.

Der Ablauf eines qualitativen Experiments umfasst die folgenden vier Schritten:

- Beschreibung des Gegenstandes
- Kontrollierter Eingriff in den Gegenstand
- Beschreibung des Gegenstandes

---

<sup>428</sup> ebda, S. 13, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden\\_qualnetz\\_juni.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden_qualnetz_juni.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>429</sup> ebda, S. 23, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden\\_qualnetz\\_juni.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden_qualnetz_juni.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>430</sup> Weigelt-Liesenfeld, 2009, S. 309 [https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-23755/Diss\\_Weigelt\\_Liesenfeld.pdf](https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-23755/Diss_Weigelt_Liesenfeld.pdf) [abgefragt am 09.07.2018]

- Feststellung der Veränderung in der Struktur des Gegenstandes

Die vorangehenden Ausführungen zum möglichen Forschungsdesign im Rahmen der qualitativen Sozialforschung sollten einen kurzen Überblick über die Spezifika der jeweiligen Designs vermitteln. Hervorzuheben ist, dass sich jedes der erwähnten Forschungsdesigns stets mit dem Individuum als Menschen befasst – so, wie es die qualitative Sozialforschung vorsieht. Es geht darum, die aktive Rolle des Menschen beim Gestalten der Welten, in denen sie leben, zu verstehen.<sup>431</sup> Es erfolgt keine reine Datenerhebung, um zu einer entsprechenden Erkenntnisgewinnung zu kommen. Diese Vorgehensweise entspräche der quantitativen Sozialforschung.

Die vorliegende Untersuchung wurde mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen durchgeführt. Die betreffenden Lebensversicherungsunternehmen haben ihr Geschäftsfeld in Deutschland und sind als Versicherungsverein oder Aktiengesellschaft firmiert.

Die Aufbauorganisation im untersuchten Geschäftsbereich wird in folgender Abbildung dargestellt.

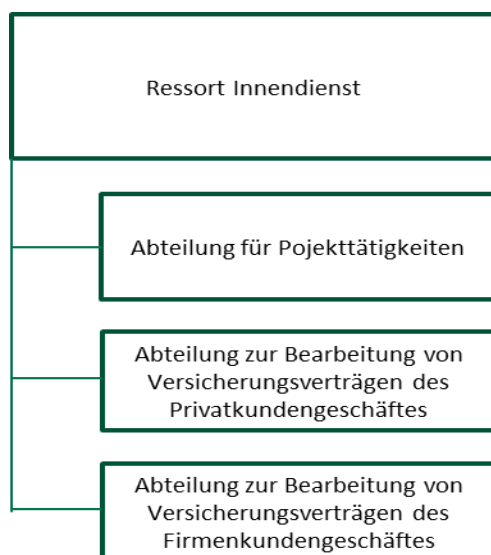


Abb. 24: Aufbauorganisation des untersuchten Geschäftsbereiches.<sup>432</sup>

<sup>431</sup> vgl. Strauss, Corbin, 1996, S. 9

<sup>432</sup> Quelle: eigene Darstellung

Wie aus der Abbildung hervorgeht, sind Innendienstabteilungen für die Bearbeitung von Versicherungsanträgen beziehungsweise Versicherungsverträgen für das Privatkundengeschäft und das Firmenkundengeschäft zuständig. Tätigkeitsschwerpunkte der betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die telefonische und schriftliche Kundenbetreuung hinsichtlich Neuanträgen, abgeschlossener Versicherungsverträge oder der Bearbeitung von Leistungsfällen. Die Zielgruppe dieser Arbeit führt diese Tätigkeiten aus. Die Verantwortung für die jeweilige Organisation obliegt der Abteilungsleitung.

## 14.4 Erhebungsmethoden

Unter einer Erhebungsmethode versteht man die Art und Weise, wie in einer wissenschaftlichen Untersuchung die Erhebung der Daten erfolgt. Auch hierzu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Im Folgenden werden die Methoden des Interviews, der Gruppendiskussion sowie des Beobachtungsverfahrens vorgestellt.

Eine Methode, um auf sprachlicher Basis Daten zu erheben, stellt laut Mayring das Interview dar.<sup>433</sup> Grundsätzlich können zwei Arten der Interviewführung unterschieden werden: das problemzentrierte Interview und das narrative Interview. Im Rahmen des anstehenden Dissertationsvorhabens soll das problemzentrierte Interview als Erhebungsmethode verwendet werden, da dieses gegenüber dem narrativen Interview in einer Grobstruktur vorbereitet werden kann sowie die in die Untersuchung involvierte Person als Individuum gut berücksichtigt und gezielt auf sie eingehen kann. Der Unterschied zwischen den beiden genannten Interviewformen soll kurz dargestellt werden.

Das problemzentrierte Interview dient der unvoreingenommenen Erfassung subjektiver Wahrnehmungen. Es orientiert sich, nach Schwarz, am Prinzip der Offenheit unter Beachtung der Problemorientierung.<sup>434</sup> Grundsätzlich werden vor der Durchführung des Interviews bereits Fragen festgelegt, zu welchen eine Erkenntnisgewinnung angestrebt wird. Die Phasen des problemzentrierten Interviews unterscheiden sich in die

---

<sup>433</sup> vgl. Mayring, 2002, S. 66

<sup>434</sup> vgl. Schwarz, 2010, S. 17, [https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung\\_25112010schwarzwei\\_.pdf](https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung_25112010schwarzwei_.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]



Gesprächseröffnung, die allgemeine Sondierung, die spezifische Sondierung und abschließende Ad-hoc-Fragen. Die Gesprächseröffnung soll den Einstieg ins Gespräch bilden. Die allgemeine Sondierung dient der Gewinnung der subjektiven Perspektive, woraufhin im Rahmen der spezifischen Sondierung das Erzählte genauer umschrieben werden soll. Zum Schluss des Interviews werden Fragen, die im bisherigen Verlauf nicht platziert werden konnten, aber von Bedeutung für das Interview sind, in Form von Ad-hoc-Fragen gestellt.

Das narrative Interview ist, nach Schwarz, durch einen Erzählcharakter gekennzeichnet.<sup>435</sup> Es wird weniger genau strukturiert und durch einzelne Fragen gelenkt, vielmehr soll die interviewte Person eine Geschichte zum Gegenstandsbereich erzählen.

Die Gruppendiskussion als Verfahren zur Erhebung benötigter Daten wird angewendet, wenn zum Beispiel das Verhalten einzelner Personen in Gruppen beobachtet werden soll. Hirth und Ziegler heben hervor, dass mit dieser Methodik die Meinung einer Gruppe herausgearbeitet werden soll.<sup>436</sup> Gemäß Mayring kann sie auch herangezogen werden, um kollektive Einstellungen oder Vorurteile von Personen zu erschließen, welche sich in Diskussionen mehrerer Personen herausstellen könnten.<sup>437</sup>

Das Beobachtungsverfahren als Erhebungsmethode wird, nach Meder, vor allem dann angewendet, wenn die Forscherin oder der Forscher eine Erkenntnisgewinnung anstrebt, bei der sie beziehungsweise er die zu untersuchende Person in ihrem gewohnten Umfeld beobachten möchte.<sup>438</sup> Dies ist zum Beispiel dann von Bedeutung, wenn bestimmte soziale Phänomene untersucht werden sollen, die außerhalb ihres natürlichen Umfeldes nicht auftreten.

---

<sup>435</sup> ebda, S. 10, [https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung\\_25112010schwarzwei\\_.pdf](https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung_25112010schwarzwei_.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>436</sup> vgl. Hirth, Ziegler, 2005, S. 4, [https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Hausarbeiten/Hausarbeit\\_Gruppendiskussion.pdf](https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Hausarbeiten/Hausarbeit_Gruppendiskussion.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>437</sup> vgl. Mayring, 2002, S. 78

<sup>438</sup> vgl. Meder, 2007, <https://quasus.ph-freiburg.de/beobachtungsverfahren/> [abgefragt am 28.12.2018]

## 14.5 Analyse der erhobenen Daten

Nachdem Daten mit einer geeigneten Methode erhoben worden sind, müssen sie anhand einer wissenschaftlich anerkannten Vorgehensweise analysiert werden, um eine Aussage aus ihnen ableiten zu können. Als mögliche Vorgehensweise zur Analyse erhobener Daten sollen die von Mayring beschriebene qualitative Inhaltsanalyse, die Hermeneutik sowie die psychoanalytische Textinterpretation erläutert werden.

Die qualitative Inhaltsanalyse dient zur Auswertung von Textmaterialien. Da für das anstehende Dissertationsvorhaben die Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews vorgesehen ist, kann diese Form der Analyse zur Auswertung der gewonnenen Daten verwendet werden. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt ein methodisches Vorgehen zur Analyse von Textmaterialien dar, welches anhand eines zu implementierenden Kategoriensystems die theoriegeleitete Auswertung ermöglicht. Sie gliedert sich in drei mögliche Verfahrensweisen: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Die Zusammenfassung stellt die Reduktion des Inhalts auf das Wesentliche dar, die Explikation wird verwendet, um das Herantragen von zusätzlichem Anschauungsmaterial zu ermöglichen, und die Strukturierung stellt einen Querschnitt des Ausgangsmaterials zur Verfügung.<sup>439</sup>

Die Anwendung der Hermeneutik dient dazu, aus subjektiven Wahrnehmungsstrukturen allgemeingültige Strukturen abzuleiten. Nach Lenz gelingt diese Absicht unter Anwendung des Falsifikationsprinzips.<sup>440</sup> Interviews können anhand dieser Technik ausgewertet werden.

Die psychoanalytische Textinterpretation dient dazu, verdrängte oder versteckte Informationsgehalte offenzulegen. Sie erlaubt, nach den Autoren, psychische Strukturen eines Textes offen zu legen.<sup>441</sup> Auf diese Weise können Inhalte, die nicht direkt formuliert werden, erhoben und klar hervorgehoben werden.

---

<sup>439</sup> vgl. Mayring, 2002, S. 115

<sup>440</sup> vgl. Lenz, 2009, [https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09\\_Lenz\\_QSF6.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09_Lenz_QSF6.pdf?lang=de) [abgefragt am 28.12.2018]

<sup>441</sup> vgl. Leithäuser, Volmerg, 1979, S. 120

## 14.6 Vorgehensweise der Untersuchung

Insgesamt lässt sich die Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in vier Phasen unterteilen:

- Theoretische Betrachtung vorhandener Vergütungskonzepte
- Analyse der Bedeutung und der Auswirkungen vorhandener Konzepte für Innendienstorganisationen von Lebensversicherungsunternehmen
- Einholung von Expertenmeinungen im Rahmen von Interviews
- Entwicklung von Konzeptspezifika für Innendienstorganisationen von Lebensversicherungsunternehmen

Die vier Phasen bauen aufeinander auf. Zunächst steht die theoretische Aufarbeitung relevanter Informationen und deren Abgrenzung im Kontext erfolgsabhängiger Vergütungssysteme im Vordergrund. Darauffolgend werden theoretische Erkenntnisse bewertet und deren mögliche Anwendung auf die in dieser Arbeit betrachtete Zielgruppe geprüft. Die Einbindung der Zielgruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Innendienstes von Lebensversicherungsunternehmen stellt einen zentralen Aspekt der vorliegenden Arbeit dar. Das im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen bislang wenig beachtete Thema einer erfolgsabhängigen Vergütung wird im Rahmen von Interviews mit Personen der Zielgruppe behandelt. Die aus den Interviews gewonnenen Daten werden strukturiert, um aus ihnen Erkenntnisse abzuleiten. Diese Erkenntnisse werden im anschließenden Schritt der Konzeption eines möglichen erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen berücksichtigt. Die Konzeption eines möglichen erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen war der nächste und abschließende Schritt.

Aus praxisorientierter Sicht standen folgende Ziele im Vordergrund:

- Operationalisierung von Zielen für die Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für die betrachtete Zielgruppe
- Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse
- Etablierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems als Instrument für den praktischen Einsatz

Die Erreichung gesetzter strategischer Ziele ist eine Herausforderung, denen ein Lebensversicherungsunternehmen als wirtschaftliche Institution in seinem Handeln täglich ausgesetzt ist. Über das Lebensversicherungsunternehmen als Gesamtorganisation hinaus haben auch die einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens ein starkes Interesse daran ihren Beitrag dafür zu leisten. Darüber hinaus verfolgen Sie ihre eigenen strategischen Ziele die in Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Für die Konzeptionierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems wird eine mögliche Operationalisierung von relevanten Zielen untersucht und dargestellt. Die Absicht zur Anreizgestaltung wird aus motivationstheoretischer Sicht betrachtet. Gleichwohl eine Anreizwirkung aus motivationstheoretischer Sicht nicht vollumfänglich sichergestellt werden kann, besteht aufgrund der Untersuchung die Annahme, dass die konzeptionelle Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems im Kreise der Zielgruppe positive Effekte erzielen kann.

Den Ausgangspunkt der durchgeführten Interviews bildeten die Überlegungen zur Gestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen. Der sich daraus ergebende praktische Handlungsbedarf ist bei der Zielsetzung zur exemplarischen Gestaltung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zu berücksichtigen. Maßgeblich für die Vorgehensweise ist das bisher weitestgehende Fehlen eines solchen Konzeptes für die relevante Zielgruppe dieser Arbeit. Die relevanten Arbeitsziele für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen beziehen sich auf Tätigkeiten rund um die Verwaltung von Versicherungsverträgen. Arbeitsziele in dem betrachteten Kontext befassen sich zum Beispiel mit der Optimierung von Durchlaufzeiten eines Prozesses oder der qualitativen

Berücksichtigung des jeweiligen Prozesses. Um die Messbarkeit von individuellen Zielen und Teamzielen sicherzustellen, wird der möglichst konkreten Beschreibbarkeit der Ziele eine große Bedeutung zugesprochen. Es werden neben Soll-Ist-Vergleichen für quantitative Zielvereinbarungen werden auch mögliche qualitative Ziele berücksichtigt. Zur Erkenntnisgewinnung und anschließenden Ableitung eines konkreten Handlungsbedarfs werden Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Lebensversicherungsunternehmen durchgeführt, deren Tätigkeitsfeld dem der Zielgruppe dieser Arbeit entspricht. Es handelt sich um unterschiedliche Lebensversicherungsunternehmen. Ebenso ist der Aufgabenbereich der interviewten Personen heterogen. Alle befragten Personen befassen sich jedoch mit der Verwaltung von Versicherungsverträgen. Insgesamt wurden 12 Interviews durchgeführt. Die Interviews werden im Wesentlichen mit folgender Einleitung und Fragestellungen durchgeführt:

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen einer Untersuchung zum Thema „Erfolgsfaktoren zur Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland“, bitte ich um Ihre Unterstützung.

Im Rahmen eines Interviews möchte ich Sie, als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im Innendienst eines deutschen Lebensversicherungsunternehmens, zu dem genannten Thema befragen. Es werden Ihnen Fragen gestellt, wobei es hier besonders wichtig ist, Ihre individuelle Sichtweise auf die gestellten Fragen wiederzugeben. Es gibt keine mustergültige Antwort, Ihre Antwort ist die richtige! Erzählen Sie einfach, was Ihnen zu den Fragen einfällt.  
😊

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Alexander Aksoy

1. Bitte stellen Sie sich vor und schildern Ihren beruflichen Werdegang.
2. Warum haben Sie sich für die Versicherungsbranche entschieden und wie kam es zur Wahl Ihrer derzeitigen Aufgabe?
3. Welche Tätigkeiten haben Sie in der Zeit ausgeübt, seitdem Sie im Innendienst tätig sind?
4. Wie gestaltet sich Ihr beruflicher Tagesablauf?
5. Nach welcher Abfolge bearbeiten Sie die Vorgänge in Ihrem Postkorb?

6. Was macht Ihnen an Ihrem Beruf besonders Freude?
  7. Wie sieht die Gestaltung Ihrer aktuellen Bezahlung aus?
  8. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Bezahlung?
  9. Was würden Sie hinsichtlich Ihrer Bezahlung erwarten, um zufriedener zu sein.
  10. Was verstehen Sie unter einer erfolgsabhängigen Vergütung und sind Sie jemals damit in Berührung gekommen?
  11. Wäre diese Art der Bezahlung für Sie interessant?
  12. Welche Rahmenbedingungen wären Ihnen denn wichtig, um eine positive Meinung zu dem Thema zu haben?
  13. Wie hoch müsste der Betrag der erfolgsabhängigen Vergütung Ihrer Meinung nach sein und würden Sie auch auf einen Teil Ihres bisherigen Gehaltes verzichten?
  14. Auf wie viel Ihres bisherigen Gehaltes würden Sie verzichten?
  15. Wäre diese Art der Bezahlung auch für Ihre derzeitige Beschäftigung denkbar?
  16. Welche Rolle spielen Teamziele in Ihrer Arbeit?
  17. Was verstehen Sie in Zusammenhang mit Ihrer Bezahlung unter qualitativen und quantitativen Aspekten und wie könnten diese berücksichtigt werden?
  18. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie in einem System der erfolgsabhängigen Vergütung?
  19. Welche Auswirkungen nach Einführung eines solchen Systems sind denkbar?
  20. Was würden Sie zum Abschluss noch anmerken wollen?
- Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Die Entscheidung zur Datenerhebung anhand der Durchführung von Interviews basiert auf der Zielsetzung des Wissenstransfers von Experten, die in ihrem täglichen Arbeitsablauf mit der Verwaltung von Versicherungsverträgen beauftragt sind. Die durchgeführten Interviews werden herangezogen, um den Menschen als Subjekt in seiner Individualität zu berücksichtigen, was für die Erkenntnisgewinnung im Rahmen der Forschungsfrage wichtig

erscheint. In einem Pretest werden zwei der durchzuführenden Interviews auf die Verständlichkeit, die Durchführbarkeit und die Dauer hin geprüft. Der Pretest soll auch einen ersten Eindruck liefern, wie die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner mit der für sie noch bislang weitgehend unbekannten Thematik umgehen und ihre Vorstellungen in die Interviews einbringen können. Die reine Durchführungsdauer der Interviews liegt im Durchschnitt bei 75 Minuten, was für die praktische Durchführung keinerlei Probleme darstellt. Vor der Durchführung des Pretests sind einzuhaltende Vorgaben für problemzentrierte Interviews für den Interviewverlauf verankert worden. Die Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews wird deswegen verwendet, da dieses in einer Grobstruktur vorbereitet werden kann sowie die in die Untersuchung involvierte Person als Individuum gut berücksichtigt und gezielt auf sie eingehen kann. Im Vorfeld der durchgeführten Interviews wird den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ein Anschreiben via E-Mail zugesandt, in welchem ihnen die Anonymität der durchgeführten Interviews zugesichert wird. Insgesamt werden 12 Interviews durchgeführt. Das Alter der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner betrug zwischen 24 und 60 Jahren.

Es wurden sechs Frauen und sechs Männer interviewt. Alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sind in der operativen Versicherungsverwaltung im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen tätig. Ihre Tätigkeitsfelder sind jedoch heterogen; so wurden alle wesentlichen Organisationseinheiten des Innendienstes berücksichtigt.

Die Absicht der Interviews ist es, Erkenntnisse zu relevanten Gestaltungspunkten im Rahmen der Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen zu erhalten. In den Interviews mit den beteiligten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern können neben den konkreten Tätigkeitsfeldern und Arbeitsinhalten, welche für das erfolgsabhängige Vergütungssystem die Grundlage darstellen, insbesondere auch die allgemein erforderlichen Rahmenbedingungen erhoben werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Interviews werden nach deren Bewertung im Rahmen der durchgeführten Inhaltsanalyse berücksichtigt und fließen in das Ergebnis ein. In dieser Phase werden alle relevanten Tätigkeitsfelder der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für das Konzept eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems berücksichtigt. Der nächste Schritt ist die Verankerung relevanter Arbeitsziele innerhalb eines standardisierten Zielvereinbarungsprozesses unter Berücksichtigung individueller und kollektiver Aspekte. Auf

die mögliche differente Priorisierung vorhandener Zielsetzungen bei der Vereinbarung von Zielen wird ebenso eingegangen wie auf die weichen sozialen Faktoren im Zusammenspiel zwischen dem Arbeitgeber und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter. Das Ergebnis zur Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung zeigt mögliche Zielsetzungen operativer Tätigkeiten auf, die beliebig ausgetauscht werden können.

## **14.7 Ergebnisse der Untersuchung**

Die Möglichkeit der Verankerung operativer Ziele mithilfe eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist ein wesentliches Kriterium, welches für die Konzeption und Einführung des Instruments spricht. Die zentralen Ziele der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems bestehen darin, einerseits die Arbeitsprozesse im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens fokussierter auszurichten und andererseits den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Anreiz zu verschaffen, ihre Tätigkeiten im Rahmen gesetzter Vorgaben auszuführen. Ein Bewusstsein für den unmittelbaren Zusammenhang von persönlichen Zielen und deren Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen, war bei den interviewten Personen stark ausgeprägt. Dem Einfluss des eigenen Handelns und der persönlichen Ziele auf den Erfolg des Gesamtunternehmens wird eine hohe Relevanz beigemessen. Dies ist insofern erwähnenswert, als die interviewten Personen in keiner Führungsposition tätig sind und der strategische Bezug auf dieser Hierarchiestufe nicht als bedeutende Kompetenz vorausgesetzt wird.

Die Spezifität und die Messbarkeit von Zielen sind wichtige Voraussetzungen für die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung. Je konkreter die Vereinbarung der Ziele ausfällt, desto realistischer ist eine qualitativ hochwertige Rückmeldung zur Zielerreichung und dem dazugehörigen Zielerreichungsgrad. Es müssen ein konsequenter Zielvereinbarungsprozess und Feedbackprozess implementiert werden. Zielvereinbarungen werden zwar bereits zum heutigen Zeitpunkt angewendet, die entsprechende Zielerreichung hat jedoch keine monetäre Auswirkung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Vorgehensweise zur Messung der Zielerreichung mit den sich daraus ergebenden Folgen zur Erlangung einer erfolgsabhängigen Vergütung muss in die Praxis umgesetzt werden. Von einer bislang eher weichen Zielformulierung muss abgewichen werden; erforderlich sind konkrete Bewertungskriterien zur Zielerreichung. Die bislang unzureichende Vorgabe von



Bewertungskriterien zur Zielerreichung sowie das unzureichende Nachhalten von Zielvorgaben im Rahmen von Feedbackgesprächen sind als kritisch zu bewerten. Sowohl aus motivationstheoretischer Sicht als auch aus konzeptionell erforderlichen Gründen muss die Zielspezifität ergänzt um ein transparentes und nachvollziehbares Feedbackverfahren gewährleistet sein. Ist dies nicht sichergestellt, sind negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befürchten, womit das grundsätzliche Ziel der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems verfehlt würde. Als Ergebnis der durchgeführten Interviews lässt sich unter anderem festhalten, dass erforderliche Qualitätskriterien für den Zielvereinbarungsprozess und den Feedbackprozess nicht umfassend eingehalten werden.

Aus motivationstheoretischer Sicht wurde von den befragten Personen angegeben, dass die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung als ein wesentlicher Faktor zur Akzeptanz einer erfolgsabhängigen Vergütung vorausgesetzt wird. Vereinbarte Ziele sollten demnach aus dem operativen Tätigkeitsfeld der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter entnommen werden. Um die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ist ein möglichst umfangreicher Grad der Beeinflussbarkeit zu empfehlen. Dieses Ergebnis hat auch Auswirkungen auf die Vereinbarung von Individualzielen beziehungsweise Teamzielen. Während Individualziele grundsätzlich in hohem Maße von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter beeinflusst werden können, kann zur Erreichung von Teamzielen lediglich ein Beitrag geleistet werden. Um die Bedeutung der unmittelbaren Beeinflussbarkeit der Ziele möglichst umfassend zu berücksichtigen, ist es zu empfehlen, die Individualziele in einem höheren Umfang zu verankern als die Teamziele. Bei Individualzielen ist die Verantwortung eindeutig geregelt und liegt bei der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter. Eine volle Verantwortung für die Zielerreichung ist gegeben. Bei Teamzielen wird der Verantwortungsgrad zur Zielerreichung als eingeschränkt angesehen, es besteht also lediglich eine Mitverantwortung oder Teilverantwortung zur Zielerreichung. Das Tätigkeitsfeld der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen lässt eine Zielvereinbarung und Messung der Zielerreichung auf Individualebene sehr gut zu. Die ausgeführten Arbeiten, zum Beispiel auf Geschäftsvorfallenebene, sind sehr gut messbar. Aus motivationstheoretischer Sicht sollte dieser Vorteil der guten Auswertbarkeit genutzt und der Anteil der Individualziele an der Summe aller vereinbarten Ziele hoch angesetzt werden. Die Interviewpartnerinnen und

Interviewpartner brachten zum Ausdruck, dass eine Berücksichtigung von Unternehmenszielen als Vorgabe für eine erfolgsabhängige Vergütung nicht in Betracht gezogen werden sollte. Die fehlende unmittelbare Beeinflussbarkeit spricht gegen eine derartige Verankerung in der Zielvorgabe.

Der Anspruch an die eigene Person und an die auszuführenden Tätigkeiten wurde von den befragten Personen als hoch beurteilt. Grundsätzlich kann zu dieser Aussage festgehalten werden, dass das zu erfüllende Anspruchsniveau der Zielsetzungen im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems hoch sein sollte. Ziele, die erfüllt werden können, ohne eine Anstrengung oder einen wirklichen Mehrwert liefern zu müssen, würden nicht der Definition eines Erfolges zugeordnet werden. Die monetäre Vergütung wäre zwar einfach zu erlangen, Auswirkungen auf die Motivation und somit auf die Arbeitsleistung würden jedoch ausbleiben. Es ist jedoch zu beachten, dass das Anspruchsniveau im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Es gibt Tätigkeiten und Geschäftsvorfälle, die einen geringen Qualifizierungsgrad und eine kurze Einarbeitungsdauer voraussetzen. Zum Beispiel ist die Durchführung eines Dynamikwiderspruchs fachlich trivial und kann in der Regel nach sehr kurzer Einarbeitungszeit durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter durchgeführt werden. Dem gegenüber stehen komplexe Geschäftsvorfälle, die erst nach langer Einarbeitungszeit eigenständig bearbeitet werden können. Hier können technische Versicherungsvertragsänderungen als Beispiel genannt werden. Dieser Unterschied bringt es mit sich, dass jede Organisationseinheit im Innendienst eigenständig betrachtet und ihr Anspruchsniveau autark bestimmt werden muss, wobei das Anspruchsniveau umso höher angesetzt werden muss, je höher sich die Stellenkomplexität darstellt. Es wird angenommen, dass aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Anspruchsniveau tendenziell als hoch empfunden wird, wohingegen aus Sicht der Führungskraft ein eher niedriges Anspruchsniveau besteht.

Die befragten Personen äußerten eine hohe Verbindlichkeit gegenüber ihren Zielen. Diese hohe Verbindlichkeit drückt aus, wie sehr sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit seinen vereinbarten Zielen und deren Umsetzung identifiziert. Die hohe Zielbindung stellt eine gute Grundlage für die mögliche Zielerreichung im Rahmen der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dar. Die Einflussfaktoren, welche die Verbindlichkeit einer Zielvereinbarung beeinflussen, wurden bereits dargestellt. Unter anderem könnten

persönliche Interessen, die Beeinflussbarkeit oder die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung eine Steigerung der Zielbindung positiv beeinflussen. Wichtig in diesem Kontext, dass die Vereinbarung von Zielen, die mindestens von zwei Parteien vorgenommen wird, um keine reine Vorgabe der Führungskraft an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter handelt. Aufgrund des bisher geringen Erfahrungsschatzes für Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen mit dem Instrument der erfolgsabhängigen Vergütung wird dies nochmals betont. Die Betonung der Vereinbarung von Zielen kann als vertrauensbildende Maßnahme verstanden werden, um die Einführungsvoraussetzungen des Instruments positiv zu gestalten.

Zum Erhalt einer erfolgsabhängigen Vergütung gilt die Erreichung der vereinbarten Ziele, in Höhe des Mindestzielerreichungsgrades, als Voraussetzung. Um die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen zu erhöhen, ist es empfehlenswert, bei der Zielfestlegung und Zielformulierung den Ansatz der Einbindung zu wählen. Die betroffenen Kolleginnen und Kollegen werden demnach frühzeitig eingebunden, was dazu führen kann, dass die Akzeptanz des jeweiligen Ziels höher ausfällt als ohne diese Einbindung. Der Grad der möglichen Einbindung ist beschränkt, da in Lebensversicherungsunternehmen in der Praxis die Ziele oftmals top-down abgeleitet werden. Ausgehend von den Unternehmenszielen über die Bereichs- und Abteilungsziele bis hin zu den Teamzielen werden die Vorgaben der Zielbildung in gewissem Maß vorgegeben. Dennoch ist eine Zielgestaltung unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denkbar. Mögliche Maßnahmen zur Gewährleistung der Einbindung sind die Veranschaulichung und Besprechung, weshalb die zur Vereinbarung anstehenden Ziele ausgewählt wurden, in welcher Art und Weise diese Ziele die Unternehmensziele unterstützen und welchen Beitrag jeder Einzelne leisten kann. Die Interviews haben gezeigt, dass eine Einbindung in den Zielauswahl- und den Zielformulierungsprozess nicht durchgehend stattfindet. Die Personen kennen zwar einen Zielvereinbarungsprozess, werden jedoch tendenziell eher mit den finalen Zielen konfrontiert, als dass eine partizipative Zielidentifikation und Zieldefinition stattfindet. Der Beteiligungsgrad ist niedrig zu bewerten und entspricht nicht einem gemeinsamen Prozess zwischen der Führungskraft als Vertretung für das Lebensversicherungsunternehmen und der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter. Neben der grundsätzlich geringen Einbindung in den Zielformulierungsprozess wurde auch die Unzufriedenheit an diesem geäußert. Dies ist hinsichtlich der bereits erwähnten

Akzeptanzwirkung, aber auch aus motivatorischer Sicht als bedenklich einzustufen. Diese Unzufriedenheit korreliert mit dem als gering empfundenen Einbindungsgrad. Es ist daher davon auszugehen, dass sich im Falle einer besseren Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch der Zufriedenheitsgrad positiv entwickelt.

Bei einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem, welches die Erfüllung von Zielen voraussetzt, ist die Anzahl der vereinbarten Ziele ein entscheidender Faktor. Die Vereinbarung mehrerer Ziele bringt den Vorteil der Diversifikation, jedoch kann die Vereinbarung zu vieler Ziele eine fokussierte Verfolgung der Zielvereinbarung erschweren. Für die Konzeption eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems ist die Anzahl der vereinbarten Ziele von großer Bedeutung. Die interviewten Personen sehen eine Maximalanzahl von fünf bis sieben Zielen als erreichbar, ohne dabei qualitative Abstriche in der Zielrealisierung machen zu müssen. Dabei ist Maximalzahl an berücksichtigten Zielen vom Komplexitätsgrad der Zielerreichung abhängig; je einfacher ein Ziel zu erreichen ist, desto eher ist die Berücksichtigung weiterer Ziele möglich. In der Praxis kann dieser Umstand mit folgendem Beispiel verdeutlicht werden: In Organisationseinheiten, in denen standardisierte Geschäftsvorfälle bearbeitet werden, wie zum Beispiel die Änderung von Kontoverbindungen eines Versicherungsvertrages, kann die Anzahl vereinbarter Ziele grundsätzlich höher angesetzt werden. Die Tätigkeit ist einfach, wenig komplex und kann in der Regel von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter autark ausgeführt werden. Werden hingegen Ziele in Organisationseinheiten vereinbart, in denen zum Beispiel Änderungen an Versicherungsverträgen der betrieblichen Altersvorsorge im Durchführungsweg der Unterstützungskasse vereinbart werden, ist eine andere Ausgangssituation gegeben. Das hohe benötigte Spezialwissen und die unterschiedlichen zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen weisen einen deutlich höheren Komplexitätsgrad auf. In diesem Fall ist davon auszugehen, dass aufgrund des Anspruches der auszuführenden Tätigkeiten eine geringere Anzahl vereinbarter Ziele sinnvoll ist. Grundsätzlich ist anzumerken, dass eine Fokussierung auf unternehmerisch erforderliche Ziele Abhilfe zur Einschränkung, der Anzahl nach, verschaffen kann. Eine zu detailliert erfolgte Zielvereinbarung kann die Einführung und die Umsetzung einer erfolgsabhängigen Vergütung erschweren.

Das Feedback zur Zielerreichung, welches als Rückmeldung zur möglichen Erreichung eines Anspruches auf eine erfolgsabhängige Vergütung dient, wird in der Praxis von der

Führungskraft vorgenommen. Die befragten Personen bestätigen die Durchführung mindestens eines Feedbackgespräches, in welchem die Arbeitsleistung bewertet wird. Das Feedback wird jedoch nicht in allen Fällen als Bestandteil eines formalisierten Prozesses wahrgenommen. Es wird dazu genutzt, einen persönlichen Rückblick auf die eigene geleistete Arbeit zu erhalten. Nicht in allen Fällen wird das Feedbackgespräch zur Festlegung des Zielerreichungsgrades genutzt. Es wird als Pflichtgespräch empfunden, das nicht durchgängig den Bezug zu einem Zielvereinbarungsgespräch aufweist. Nur in wenigen Fällen finden unterjährig formalisierte Feedbackgespräche statt, die einen Zwischenstand zur Darstellung der Arbeitsleistung bieten. Die befragten Personen sind nicht zufrieden mit der bisherigen Vorgehensweise bei Feedbackgesprächen. Die Unzufriedenheit ergibt sich aus zwei Gründen: Zum einen wird die fehlende Regelmäßigkeit der Feedbackgespräche bemängelt, zum anderen deren mangelnde inhaltliche Qualität. Beide Umstände tragen bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem Gefühl der Unzufriedenheit bei. Ein Ausbleiben von Feedbackgesprächen ist im Rahmen eines Konzeptes der erfolgsabhängigen Vergütung als äußerst kritisch zu bewerten. Zum einen dienen Feedbackgespräche immer als Orientierung für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter. Die Ergebnisse im Rahmen eines Feedbackgespräches können aufzeigen, dass die erbrachte Arbeitsleistung dem Soll entspricht. Es kann in ihm jedoch auch vermittelt werden, dass Handlungsbedarf in der erbrachten Arbeitsleistung besteht. Im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung ist die Verknüpfung der Zielerreichung mit der Zielvereinbarung unerlässlich. Ein Feedbackgespräch, welches dem Abgleich dieser beiden Größen dient, ist daher dringend zu empfehlen. Neben dem formalisierten Prozess zum Abgleich ist auch die Wertschätzung gegenüber der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ein Argument für die Durchführung der Feedbackgespräche. Da das Instrument einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen bislang beim betroffenen Personenkreis wenig bekannt ist, ist die regelmäßige Durchführung von Feedbackgesprächen zu empfehlen, um das Vertrauen in das Instrument und die Vorgehensweise aufzubauen.

Das Konzept eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen wird durch die Vereinbarung qualitativer Ziele unterstützt. In der Praxis finden qualitative Ziele nach Aussage der interviewten Personen Anwendung. Wie in dieser Arbeit beschrieben, ist die Vereinbarung

quantitativer Ziele aufgrund ihrer besseren Messbarkeit für die Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungsmodells geeigneter, da quantitative Ziele mehr Klarheit bei der Messung des Zielerreichungsgrades ermöglichen. Auch qualitative Ziele können im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems vereinbart werden, allerdings ist eine möglichst objektive Messbarkeit erforderlich. Sollte in der Praxis weiterhin die Vereinbarung qualitativer Ziele präferiert werden, ist die objektive Messbarkeit zwingend sicherzustellen. Andernfalls könnte dies zu einem erhöhten Konfliktpotenzial zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der Führungskraft führen, da Uneinigkeit über den tatsächlichen Zielerreichungsgrad gegeben sein könnte. Aus heutiger Sicht wird eine verfehlte Zielerreichung zwar kommuniziert, monetäre Auswirkungen gibt es jedoch nicht. Dies würde sich mit der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung ändern. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungen würden in diesem Fall eine spürbare monetäre Schlechterstellung erleben, was dazu führen könnte, dass im Falle einer verfehlten Zielerreichung Argumente angebracht werden, weshalb eine Zielerreichung nicht möglich war. Qualitative Zielvereinbarungen unterstützen die Gefahr dieser Konflikte, da die objektive Messbarkeit gegenüber quantitativen Zielen erschwert ist. Wird im Rahmen der Zielvereinbarung beispielsweise die Steigerung der Kundenzufriedenheit vereinbart, ist zunächst nicht klar, wie diese gemessen werden kann, welche konkrete Verbesserung gemeint ist oder aber auch welches Kundensegment betroffen ist. Sieht die Zielvereinbarung hingegen eine telefonische Erreichbarkeit von zum Beispiel mindestens 90 Prozent vor, ist die Feststellung des Zielerreichungsgrades eindeutig. Die Vereinbarung von qualitativen Zielen ist nicht prinzipiell auszuschließen, eine Quantifizierbarkeit wäre jedoch vorteilhaft. Empfohlen wird daher eine überwiegende Vereinbarung quantitativer Ziele.

Die befragten Personen gaben in überwiegender Anzahl an, dass die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung positive Auswirkungen auf ihr Engagement und ihr Verantwortungsbewusstsein bezüglich der eigenen Arbeit haben könnte. Eine fokussierte Ausrichtung auf die Vorgaben der eigenen Arbeit, um eine erfolgsabhängige Vergütung zu erlangen, brächte nach Aussage der befragten Personen Orientierung und Klarheit in ihr Handeln. Die konsequente Verfolgung der Ziele und die Aussicht auf eine Zusatzvergütung würde den Einsatz bei der Ausführung der eigenen Arbeit steigern. Die befragten Personen äußerten deutlich, dass konkret messbare und nachvollziehbare Aufgaben zur Anwendung

eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems herangezogen werden können. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die von ihnen ausgeführten Tätigkeiten quantitativ gut auswertbar sind, was die Bereitschaft zu einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem und die Neugierde offensichtlich steigert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Organisationseinheiten tätig sind, in welchen komplexere Tätigkeiten ausgeführt werden, sehen die Herausforderung der Operationalisierung ihrer Tätigkeiten. Die betroffenen Personen lehnen das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung zwar nicht ab, weisen jedoch darauf hin, dass die Voraussetzungen zur Erlangung der Vergütung stimmig sein müssen.

Die grundsätzliche Zustimmung zu einer Kopplung von Zielvereinbarungen mit einer erfolgsabhängigen Vergütung zeigt, dass die Einführung des Instruments einer erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter sinnvoll ist. Eine Verbesserung der Qualität der Feedbackgespräche durch die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems wurde geäußert. Insofern erhoffen sich die befragten Personen durch die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung eine Verbesserung in der Qualität der geführten Feedbackgespräche. Zudem wurde mehrfach betont, dass die Bewertung der Zielerreichung transparent und nachvollziehbar erfolgen muss. Ehrlichkeit und eine objektive Beurteilung wurden als zwingende Voraussetzungen genannt. Personenbezogene Vorteile dürfen keinesfalls gewährt werden. Sowohl die Ausgangssituation als auch die Möglichkeit zur Erreichung der erfolgsabhängigen Vergütung müssen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identisch sein. Darüber hinaus wird verbunden mit der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung die Möglichkeit einer generellen Verbesserung der Beurteilungsweise oder aber einer strengen Auslegung der Beurteilungsergebnisse gesehen. Beide Effekte werden als überzogenes Vorgehen in eine für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter positive oder negative Richtung verstanden. Diese möglichen extremen Auswirkungen müssen vermieden werden, indem eine realistische Beurteilung der Zielerreichung erfolgt. Neben einem steigenden Engagement durch die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung äußerten die befragten Personen auch die Erwartung eines erhöhten Verantwortungsbewusstseins für ihr eigenes Aufgabengebiet. Die Fokussierung durch klare Vorgaben erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerdem die Prioritätensetzung in ihrer täglichen Arbeit. Es ist klar abgrenzbar, welche Tätigkeiten lohnenswert sind und welche eher nachrangig angegangen werden können. Die

Zielerreichung erscheint mit klarer Prioritätensetzung einfacher. Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems unterstützt diesen Effekt. Gleichzeitig ermöglicht ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem dem Lebensversicherungsunternehmen eine einfachere Steuerung der Arbeitsabläufe im Sinne der Unternehmensziele. Die Unternehmensziele können heruntergebrochen auf die Zielvorgabe für die Innendienstmitarbeiterin oder den Innendienstmitarbeiter übertragen werden. Durch die Aussicht auf eine erfolgsabhängige Vergütung und das Verständnis der umzusetzenden Aufgaben gehen die befragten Personen von einem besseren Ergebnis ihrer ausgeführten Tätigkeiten aus. Die Zielfokussierung der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters ermöglicht ein verbessertes Arbeitsergebnis.

Die befragten Personen äußerten auch Bedenken gegen die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems. Die Prämierung der Erreichung von Zielen könnte zu einer Ausgrenzung derjenigen Personen führen, die den erforderlichen Zielerreichungsgrad nicht erzielen konnten. Bisher waren die Ergebnisse der Zielerreichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht transparent. Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung bedeutet zwar nicht automatisch, dass die Zielerreichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent gemacht wird, jedoch wird befürchtet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst mit ihrem Erhalt oder Nichterhalt der erfolgsabhängigen Vergütung offen umgehen, was eine Abgrenzung von Personen nach sich ziehen könnte. Die Entstehung einer Zweiklassengesellschaft zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche die Zielvorgaben erreichen, und denjenigen, welche die Zielvorgaben nicht erreichen, sollte unbedingt vermieden werden.

Bei der Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, sollte der Zeitraum zwischen Zielvereinbarung und Feedback genau bedacht werden. Ein langfristiger Zielvereinbarungs- und Feedbackzyklus von über einem Jahr kann sich negativ auf die Flexibilität und die Steuerungsmöglichkeit des Konzeptes auswirken. Auf erforderliche Zielanpassungen könnte bei einem längeren Zyklus beispielsweise nicht mehr flexibel eingegangen werden. In der heutigen Praxis erfolgt die Vorgabe von Zielen für einen Zeitraum von einem Jahr. Dieser Zeitraum bietet sich auch für die Zielbemessung im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems an.



Als weiterer Nachteil wird die ausschließliche Belohnung von vereinbarten Zielen gesehen. Die befragten Personen haben zum Ausdruck gebracht, dass ihr Tätigkeitsumfeld eine Vielzahl von wichtigen Aufgaben enthält, deren Umsetzung in der Tagesarbeit von Bedeutung ist. Wird im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems nur die Zielerfüllung bestimmter Aufgaben prämiert, werden andere Aufgaben vernachlässigt, die für den Innendienst ebenfalls von großer Bedeutung sind. Da die Erwartungen an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter bei Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems transparent und der Handlungsbedarf für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter klar nachvollziehbar sein müssen, wird die anzahlmäßige Begrenzung von Zielvorgaben empfohlen. Dies würde zum einen die Komplexität für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter reduzieren, zum anderen würde der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eine realistische Chance auf einen hohen Zielerreichungsgrad gegeben. Die Begrenzung der Anzahl von Zielen wurde hinsichtlich der potentiellen Vernachlässigung anderer Ziele, von den befragten Personen als Nachteil empfunden. Bei der Einführung des Konzeptes ist daher auf beide Aspekte zu achten: Einerseits müssen im Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung die wesentlichen Zielsetzungen für das Lebensversicherungsunternehmen berücksichtigt werden, andererseits sollten aber auch die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Dies ist aus Gründen der Akzeptanz und der Identifikation mit dem Instrument zu empfehlen. In einigen Fällen werden die Vorstellungen zu den relevanten Zielen seitens des Unternehmens und der Innendienstkräfte identisch sein. Wenn die Vorstellungen jedoch auseinandergehen, ist es wichtig, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter von der Relevanz des jeweiligen Ziels zu überzeugen und das notwendige Verständnis zu erlangen.

Als weiterer Faktor für den Erfolg und die Akzeptanz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems wurde von den befragten Personen die Einfachheit des Instruments hinsichtlich seiner Gestaltung und Anwendung genannt. Berücksichtigt man, dass bei Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern von Lebensversicherungsunternehmen bisher nahezu keine praktischen Erfahrungen im Umgang mit einem solchen Konzept vorhanden ist, kann dieser Wunsch nachempfunden werden. Die Einfachheit in der Gestaltung ist von einigen Rahmenbedingungen abhängig. Einen Einfluss hierauf hat zum Beispiel die Anzahl der Ziele, die erreicht werden müssen, um eine erfolgsabhängige Vergütung zu erlangen. Je mehr Ziele vereinbart werden, desto höher wird der Komplexitätsgrad. Auch der geäußerte Wunsch von möglichst vielen Individualzielen

fließt hier mit ein. Werden Ziele vereinbart, die durch die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter nicht eigenständig erreicht werden können, sondern die Arbeitsleistung verschiedener Kolleginnen oder Kollegen erfordern, so ist auch hierdurch eine gewisse Erschwerung der Zielerreichung gegeben. Die Tätigkeitsbereiche von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern von Lebensversicherungsunternehmen sind in der Regel so gestaltet, dass jeder Mitarbeiterin oder jedem Mitarbeiter ein fest zugeordneter Aufgabenbereich zugeteilt ist. Betrachtet man die Personen, die ihren Aufgabenschwerpunkt in der Bearbeitung schriftlicher Vorgänge haben, so erfolgt die Verantwortungszuordnung zum Beispiel nach einem Regionalprinzip oder durch die Zuordnung gewisser Bearbeitungsnummern, die sich in der Regel aus der Versicherungsnummer ableiten. Diese klar definierten Zuständigkeiten ermöglichen es unter anderem, dass die ausgeführten Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut nachvollzogen werden können. Diese in vielen Fällen gute Nachvollziehbarkeit spricht für die Ableitung individueller Arbeitsziele. Auch in Arbeitsbereichen, die ihren Schwerpunkt in der telefonischen Betreuung von Kundinnen und Kunden haben, sind die ausgeführten Tätigkeiten in der Praxis gut nachvollziehbar. Dem Wunsch der befragten Personen kann dadurch nachgegangen werden, dass möglichst viele Individualziele im Rahmen der Zielvereinbarung berücksichtigt werden.

Ein Konzept zur erfolgsabhängigen Vergütung für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen muss neben den Vorgaben aus der betrieblichen Praxis auch allgemeine Rahmenbedingungen enthalten. Allgemeine Rahmenbedingungen geben zum Beispiel vor, zu welchem Zweck die Maßnahme eingeführt wird, wie Teilzeitkräfte an dem Instrument partizipieren, über welche Laufzeit eine Betriebsvereinbarung zur Anwendung des Konzeptes mit dem Betriebsrat geschlossen wurde, welche Auswirkungen eine nicht erfolgte Zielerreichung hat oder aber auch wie sich die Beträge gestalten, die durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter erreicht werden können. All diese Rahmenbedingungen, die es festzulegen gilt und die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich sein müssen, sollten möglichst einfach dargestellt werden. Neben den Inhalten, die das Konzept erfordert, ist den befragten Personen auch die Einfachheit in der Darstellung und der daraus resultierenden Anwendung wichtig. Darunter wird sowohl die Berücksichtigung praxisrelevanter Ziele verstanden, die durch die

Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter erreicht werden können, als auch die regelmäßige Klärung des individuellen Zielerreichungsgrades.

Die befragten Personen brachten zum Ausdruck, dass Ziele vorgegeben werden müssen, die von ihnen allein oder gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen des Innendienstes erreichbar sein müssen. Ziele im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems, die nicht oder nur indirekt beeinflusst werden können, erscheinen als ungeeignet. Als Beispiel für ungeeignete Zielvorgaben wurden allgemeine Unternehmenskennzahlen genannt.

Die Komplexität des Konzeptes eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sollte speziell zum Zeitpunkt der Einführung einen kritischen Komplexitätsgrad nicht überschreiten. Wann dieser Komplexitätsgrad erreicht ist, muss jedes Lebensversicherungsunternehmen für sich selbst definieren. Das Konzept stellt bei der Einführung eine unbekannte Größe für die meisten betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Vertrauensbildende Maßnahmen, wie zum Beispiel eine möglichst einfache Darstellung, können die beabsichtigten Effekte des Konzeptes positiv beeinflussen.

## **15. Kritische Betrachtung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems**

Neben den beabsichtigten positiven Effekten eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems soll das Konzept im Folgenden kritisch betrachtet werden. Wie im Vorfeld ausgeführt, setzt die Gewährung einer erfolgsabhängigen Vergütung die Vereinbarung von Zielen und deren Erreichung voraus. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, geeignete Ziele zu definieren, die zum einen im Sinne des Lebensversicherungsunternehmens sind, zum anderen jedoch auch die Interessen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters berücksichtigen. Schließlich sollen die vereinbarten Ziele Anreiz genug sein, um das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu beeinflussen. Obwohl man meinen könnte, dass die Interessen des Lebensversicherungsunternehmens relativ konstant sind, zeigt sich in der Praxis, speziell im Bereich des Innendienstes, ein anderes Bild. Die sich schnell ändernden Marktbedingungen, in denen Lebensversicherungsunternehmen tätig sind, führen dazu, dass sich immer wieder auch die Ziele im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen

verändern. Stehen aktuell Themen wie die Reduktion der Stornoquote im Fokus, kann es kurze Zeit später die Neugeschäftsgewinnung sein. Diese sich ändernden Rahmenbedingungen haben auch eine Auswirkung auf die Zielsetzung, die zur Bedingung für eine erfolgsabhängige Vergütung gemacht wird. Als Grundlage für die Umsetzung einer erfolgsabhängigen Vergütung müssen Ziele festgelegt und vereinbart werden, die der Gesamtunternehmung des Lebensversicherungsunternehmens entsprechen und gleichzeitig auf Mitarbeiterebene verfolgt werden können. Darüber hinaus muss im Rahmen des erfolgsabhängigen Vergütungssystems bei der Zieldefinition darauf geachtet werden, dass die Ziele, deren Bemessungszeitraum in der Regel eher kurzfristig angesetzt wird, langfristige Unternehmenseffekte nicht negativ beeinflussen. Als Beispiel kann hier das Ziel der Erhöhung der Policierungsquote herangezogen werden. Die Erhöhung der Policierungsquote kann sich nachteilig auf die Risikotragfähigkeit eines Lebensversicherungsunternehmens auswirken. Wird zum Beispiel aufgrund einer gemilderten Risikoannahmepolitik die Policierungsquote erhöht, kann dies in Folgejahren dazu führen, dass eine steigende Anzahl von Leistungsfällen zu verzeichnen ist. Diese Vorgehensweise einer gemilderten Annahmepolitik zugunsten eines erhöhten Neugeschäftseingangs wird in der Branche immer wieder angewendet, betrachtet jedoch ausschließlich die Realisierung kurzfristiger Zielsetzungen, deren Sinnhaftigkeit nur sehr schwer nachvollziehbar ist. Bei der Festlegung konkreter Ziele ist daher stets ein Abgleich der kurzfristigen und langfristigen Interessen erforderlich.

Die Vorgabe von Zielen zur Erreichung einer erfolgsabhängigen Vergütung gibt der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Orientierung. Es ist transparent und nachvollziehbar, welche Ziele erfüllt werden müssen, um die zusätzliche monetäre Vergütung zu erhalten. Diese klare Zielfokussierung bringt jedoch auch Probleme mit sich. Ziele können hinsichtlich ihrem Anteil an der Gesamtzielerreichung unterschiedlich gewichtet werden. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die Wichtigkeit und somit die Priorisierung einzelner Ziele vorgegeben wird. Es ist denkbar, dass Ziele, die einen geringeren Anteil an der Gesamtzielerreichung haben, mit weniger Aufmerksamkeit und Nachhaltigkeit angegangen werden. Die Wichtigkeit der Ziele ist zwar an dem Beitrag zur Gesamtzielerreichung erkennbar, jedoch sollte die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bei der Ausübung der eigenen Arbeit möglichst alle Ziele beachten. Neben den vereinbarten Zielen im Rahmen einer erfolgsabhängigen Vergütung, die, wie soeben beschrieben, eine

unterschiedliche Gewichtung haben können, gibt es auch Ziele, die nicht speziell vereinbart wurden und demnach keinen Einfluss auf eine erfolgsabhängige Vergütung haben, jedoch im Unternehmensinteresse von Bedeutung sind. Die Gefahr, dass die Zielbetrachtung zu eindimensional ausgelegt wird und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dadurch andere relevante Ziele außer Acht lässt, ist gegeben. Im Idealzustand werden sowohl die Ziele, die zur Erreichung einer erfolgsabhängigen Vergütung vereinbart wurden, als auch nicht speziell vereinbarte Ziele verfolgt. Beispielhaft hierfür kann folgender Umstand dargelegt werden: Im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen spielen Quantität und Qualität in der auszuführenden Arbeit stets eine gewichtige Rolle. Wird zum Beispiel vereinbart, dass die Anzahl der bearbeiteten Vertragsänderungen erhöht werden soll, kann dies zu einer schlechteren Beratungsqualität führen, da die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter weniger Zeit für den einzelnen Vorgang hat. Dies wäre zwar im Rahmen der Zielvereinbarung in Ordnung, sofern die Beratungsqualität nicht auch Bestandteil der gesamten Zielvereinbarung ist, im Interesse des Unternehmens wäre dieser Effekt jedoch nicht.

Ein weiteres Problem ist es festzulegen, wie anspruchsvoll die vereinbarten Ziele sein sollen. Das Lebensversicherungsunternehmen hat ein Interesse daran, realistische und zugleich anspruchsvolle Ziele zu vereinbaren. Der Wunsch nach Verbesserung ist stets gegeben und wird sich auf das Anspruchsniveau der Ziele auswirken. Auf der anderen Seite haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Interesse daran, die Ziele vollständig zu erfüllen, um die gesamte erfolgsabhängige Vergütung zu erhalten, weshalb die Vereinbarung von leicht zu erreichenden Zielen bei ihnen auf größeres Interesse stoßen dürfte als die Vereinbarung von Zielen, die mehr Einsatz erfordern. Dies ist jedoch nicht zwingend im Interesse des Lebensversicherungsunternehmens, denn die Folge wäre, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich und die Leistung des Unternehmens schlechter darstellen, als es der Realität entspricht. Nach den Autoren gilt es abzuwägen, wie anspruchsvoll ein Ziel sein darf, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu gefährden.<sup>442</sup> Wichtig ist stets die realistische Aussicht auf eine Zielerreichung. Ein nicht realistisch zu erreichendes Ziel würde sämtliche beabsichtigten Effekte einer erfolgsabhängigen Vergütung zunichtemachen.

---

<sup>442</sup> vgl. Maltarich, Reilly, Abdulsalam, Martin, 2017, S. 2155

Das tägliche Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zu einem wesentlichen Teil von ihrer intrinsischen Motivation beeinflusst. Unter intrinsischer Motivation ist die Motivation zu verstehen, die aus dem Inneren eines jeden Menschen selbst entsteht. Es gibt Tätigkeiten, die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter gerne ausüben, weil sie ihnen Freude bereiten, ihnen sinnvoll erscheinen oder ein natürliches Interesse vorhanden ist. Das Konzept einer erfolgsabhängigen Vergütung verfolgt einen gegenteiligen Ansatz. Hierbei geht es darum, Anreize von außen an eine Person heranzutragen und diese so extrinsisch zu motivieren. Die Ausrichtung auf eine zusätzliche monetäre Vergütung, die vom Erfolg der ausgeführten Tätigkeit abhängt, kann die intrinsischen Motive unterdrücken, so dass diese im Verborgenen bleiben. Dadurch können Mehrwerte für das Unternehmen, die ansonsten durch die intrinsische Motivation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters entstünden, ausbleiben. Unabhängig davon, ob die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dazu beiträgt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten zu motivieren, besteht in gewisser Weise die Gefahr, den Umkehreffekt zu erzielen.

Die Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung kann jedoch auch klare Vorteile mit sich bringen, beispielsweise bei der Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So könnte der Umstand, dass im Bereich der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter eines Lebensversicherungsunternehmens ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem gewährt wird, während konkurrierende Unternehmen bislang noch nicht von einem erfolgsabhängigen Vergütungssystem Gebrauch machen, die Anwerbung von benötigtem Personal erleichtern. Auch die Differenzierung der Leistungsfähigkeit von bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann durch die Einführung erleichtert werden. Der erzielte Zielerreichungsgrad lässt Rückschlüsse auf die Arbeitsleistung zu.

## **16. Technische Bestrebungen zur Automatisierung von Arbeitsprozessen und ihre möglichen Auswirkungen**

Der betriebliche Ablauf einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters in Lebensversicherungsunternehmen wird zum heutigen Zeitpunkt durch viele verschiedene technische Informationstechnologiesysteme unterstützt. Die Systemlandschaft zur Ausführung der Tätigkeiten stellt sich oftmals heterogen dar, so dass die Nutzung mehrerer

Systeme zur Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen erforderlich ist, um den Interessen der Kunden zu genügen.<sup>443</sup>

Neben der Vielzahl an zu bedienenden Systemen erschwert die Vielfalt an Produkten und Tarifgenerationen einzelner Produkte die Berücksichtigung von Handlungsregeln, welche die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter beachten muss. In Anlehnung an die Autoren ermöglichen Verwaltungssysteme es, Arbeitsprozesse zu formalisieren und mit Regeln zu versehen.<sup>444</sup> Unter Formalisierung ist nach den Autoren die Definition vorgegebener Abläufe in einheitlicher Form zu verstehen, welche personenunabhängig wiederholt werden können.<sup>445</sup> Durch die Formalisierung der Arbeitsprozesse soll das individuelle informelle Handeln eingeschränkt werden, um ein einheitliches Außenbild bei der Bearbeitung von Versicherungsverträgen zu gewährleisten. Die Autoren führen weiter aus, dass die Aufbereitung dieser formalisierten Arbeitsprozesse und die Abbildung in bestehende Verwaltungssysteme können als Informatisierung bezeichnet werden.<sup>446</sup> Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass in der betrieblichen Praxis alle notwendigen Arbeitsprozesse in den vorhandenen Systemen informatisiert sind. Trotz der Einführung von Verwaltungssystemen und der laufend notwendigen Anpassung formalisierter Arbeitsprozesse bestehen nach wie vor einige Prozesse, die ein informelles Handeln der Innendienstmitarbeiterin oder des Innendienstmitarbeiters erfordern. Dieses informelle Handeln kann unter anderem dann erforderlich sein, wenn ein betreffender Arbeitsprozess aufgrund seiner Wirtschaftlichkeit (noch) nicht informatisiert wurde. Es ist jedoch auch möglich, dass der Arbeitsprozess in sich so kompliziert ist, dass er nicht umfassend planbar und vorstrukturierbar ist.<sup>447</sup> Im Kontext der Wirtschaftlichkeit wird in der Regel betrachtet, wie oft der Arbeitsablauf getätigt wird und welche Bearbeitungszeit dafür erforderlich ist. Betrachtet man zum Beispiel den Prozess der Namensänderung einer Versicherungsnehmerin oder eines Versicherungsnehmers und den Prozess einer Bezugsrechtsänderung, so ist die Bearbeitungszeit in beiden Fällen etwa gleich groß, allerdings werden Namensänderungen bei weitem häufiger durchgeführt als Bezugsrechtsänderungen. Bei der Betrachtung dieser beiden Prozesse erscheint es daher

---

<sup>443</sup> vgl. McMillian, 2018, S. 36

<sup>444</sup> vgl. Funken, Schulz-Schaeffer, 2008, S. 11

<sup>445</sup> ebda, S. 12

<sup>446</sup> ebda, S. 12

<sup>447</sup> ebda, S. 12

sinnvoll, zunächst die Namensänderung im Verwaltungssystem beziehungsweise in den Verwaltungssystemen zu formalisieren und zu informatisieren.

Die informationstechnische Unterstützung von Arbeitsprozessen ist heute als Standard zu bezeichnen. Die weitere Modernisierung ist laut Perry in vollem Gange.<sup>448</sup> Den nächsten Schritt stellt die Automatisierung dieser Arbeitsprozesse dar. Im Rahmen der Automatisierung kann in zwei Ebenen unterschieden werden: die Teilautomatisierung und die Vollautomatisierung. Beide Ebenen beabsichtigen, die manuelle Ausübung von Arbeitsprozessen oder Teilen davon, welche durch das Handeln von Innendienstmitarbeiterinnen oder Innendienstmitarbeitern umgesetzt werden, durch technische Intelligenz abzuhandeln. Diese Bestrebungen der Automatisierung von Arbeitsprozessen sind in vielen Lebensversicherungsunternehmen ein aktuelles Thema, wobei sie sich in den einzelnen Unternehmen in unterschiedlichen Stadien befinden. Die Bandbreite ist von Vorstudien zur Entscheidungsfindung bis hin zu bereits voll automatisierten Prozessen ist weit gestreut. Die Umsetzung automatisierter Arbeitsprozesse in Lebensversicherungsunternehmen kann mit unterschiedlichen Absichten verbunden sein. Die beiden offensichtlichsten Beweggründe dürften die Effizienzsteigerung bei der Abhandlung der Prozesse sowie die Stärkung des Kundeninteresses sein. Maschinen können Prozesse schneller und somit auch kostengünstiger bearbeiten als eine Innendienstmitarbeiterin oder ein Innendienstmitarbeiter, was auch für die Kundinnen und Kunden des Lebensversicherungsunternehmens von Vorteil ist, die eine zügige Bearbeitung erwarten. Zudem sind automatisierte Arbeitsprozesse weniger fehleranfällig als manuell durchgeführte Arbeitsprozesse, was ebenfalls im Sinne der Kundinnen und Kunden ist. Neben den genannten Beweggründen können auch Wettbewerbserfordernisse bestehen. Geht man davon aus, dass sich die Automatisierung von Arbeitsschritten in Lebensversicherungsunternehmen durchsetzen wird, könnte dies für Unternehmen, die diese Entwicklung versäumt haben, zu Nachteilen im Wettbewerb führen. Durch den fehlenden Einsatz neuer Technologien könnten sie ihre Arbeitsprozesse im Innendienst zur Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen nicht im gleichen Maße wie ihre Mitbewerber umsetzen. Diese Befürchtung, im Wettbewerb abgehängt werden zu können, kann ein gewichtiges Argument zur Verfolgung von Automatisierungsstrategien darstellen.

---

<sup>448</sup> vgl. Perry, 2017, S. 54



Ziel des Lebensversicherungsunternehmens könnte es sein, an technischen, potenziell zukunftsweisenden Neuerungen zu partizipieren. Hierbei geht es darum, die Informationstechnologie des eigenen Unternehmens weiterzuentwickeln. Es ist unumstritten, dass der Bereich der Informationstechnologie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft von Lebensversicherungsunternehmen sein wird. Daher ist es umso wichtiger, aktuelle Neuerungen und Änderungen in diesem Bereich im eigenen Unternehmen nachhaltig zu verankern.

Neben den genannten möglichen Beweggründen und den möglichen positiven Auswirkungen auf die Lebensversicherungsunternehmen und deren Kundinnen und Kunden haben Bestrebungen zur Automatisierung von Arbeitsprozessen auch unmittelbare Auswirkungen auf den Arbeitsbereich von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern. Nach Hink ist es eine logische Folge von automatisierten Arbeitsprozesse, dass das manuelle Einwirken einer Innendienstmitarbeiterin oder eines Innendienstmitarbeiters zur Bearbeitung eines betreffenden Vorgangs nicht mehr oder zumindest nicht mehr in dem gleichen Ausmaß wie vor der Automatisierung notwendig ist.<sup>449</sup> Die menschliche Arbeit wird also rationalisiert. Hink führt sinngemäß weiter aus, dass Tätigkeiten im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen durch eine mögliche Automatisierung wegfallen können und die dafür heute vorgesehenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Veränderungsprozess in ihrem Aufgabengebiet durchlaufen werden.<sup>450</sup> In welchem Ausmaß und in welchem Zeitfenster das geschehen wird, ist heute noch nicht absehbar. Die notwendige Veränderung der eigenen Tätigkeit kann sowohl unternehmensintern wie auch unternehmensextern vonstattengehen. Diese Notwendigkeit zur Veränderung kann bei den betroffenen Personen Ängste auslösen. Existenzängste aufgrund des Wegfalls des eigenen Tätigkeitsgebietes sind denkbar. Es ist davon auszugehen, dass Vorhaben zur Automatisierung von Arbeitsprozessen im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen einen mittelfristigen bis langfristigen Zeitraum einnehmen werden.

---

<sup>449</sup> vgl. Hink, 2007, S. 77

<sup>450</sup> ebda, S. 77

Geht man davon aus, dass die Automatisierung auch im Verwaltungsbereich der Lebensversicherungsbranche voranschreitet, so wird diese Entwicklung auch Auswirkungen auf die Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems haben. Die im Kontext dieser Arbeit umschriebene mögliche Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems zielt darauf ab, das Handeln von Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeitern zu prämiieren und damit zu lenken. Werden Arbeitsprozesse beziehungsweise Teile von ihnen künftig durch Maschinen erledigt, ohne das Zutun eines Menschen, so ist der Grundgedanke einer erfolgsabhängigen Vergütung im Sinne dieser Arbeit nur noch eingeschränkt anwendbar. Verwaltungstätigkeiten komplexer Arbeitsprozesse werden bis auf weiteres durch Menschen umgesetzt werden, Teile der heutigen Verwaltungsarbeiten hingegen werden vermutlich in den nächsten Jahren durch Maschinen ersetzt. Die sogenannte Dunkelverarbeitung wird in Anlehnung an die Autoren in der Finanzindustrie in den nächsten Jahren zu signifikanten Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte führen.<sup>451</sup> Bei der Konzeption und Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sollte dieser Aspekt Berücksichtigung finden. Zum heutigen Zeitpunkt ist keine Abweichung von der im Rahmen dieser Arbeit beschriebenen möglichen Vorgehensweise und dem beschriebenen möglichen Umfang erforderlich, da sich die Automatisierungsvorhaben der Lebensversicherungsunternehmen grundsätzlich noch im Anfangsstadium befinden. Wäre jedoch absehbar, dass kurzfristig Verwaltungstätigkeiten automatisiert werden, wäre kritisch zu hinterfragen, welche Arbeitsbereiche auch weiterhin im Rahmen eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems durch menschliches Handeln ausgeführt und sinnvoll in das Modell eingebettet werden können. Es ist davon auszugehen, dass für einen Teil der Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter künftig andere Aufgabenfelder entstehen werden. Gegebenenfalls ist auch in diesen Arbeitsbereichen der Einsatz eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems denkbar, was individuell geprüft werden muss.

## 17. Zusammenfassung

Die Lebensversicherungsbranche in der Bundesrepublik Deutschland befindet sich aktuell im Umbruch. Exogene Einflussfaktoren wie zum Beispiel ein niedriges Zinsumfeld, häufige

---

<sup>451</sup> vgl. Volkens, Anderson, Keese, 2017, S. 26

Änderungen rechtlicher Vorgaben und der Rückgang von Mitbewerbern in der Branche erhöhen den Handlungsdruck zur Sicherstellung des derzeitigen Geschäftsmodells der Lebensversicherung. Das konventionelle und über viele Jahre bewährte Geschäftsmodell von Lebensversicherungsunternehmen sieht vor, das Leben eines Menschen hinsichtlich unterschiedlicher möglicher Risiken im Lebensverlauf abzusichern. Die angebotenen Produkte von Lebensversicherungsunternehmen sind vielfältig, und das erforderliche Fachwissen zur Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen wird zunehmend komplexer. Gleichzeitig steigen im Innendienst von Lebensversicherungsunternehmen die Herausforderung bei der Bedienung von Verwaltungssystemen, welche erforderlich sind, um die Kundengruppen zu bedienen.

In Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland ist es üblich, Außendienstmitarbeiterinnen und Außendienstmitarbeiter an ihrem Geschäftserfolg zu messen und entsprechend zu vergüten. Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter profitieren bislang noch nicht umfassend von dieser Vergütungsmethode. In dieser Arbeit wurde die Möglichkeit zur Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter betrachtet. Die Untersuchung hatte die Zielsetzung die mögliche Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungsmodells zu betrachten. Zunächst wurde der Begriff einer erfolgsabhängigen Vergütung im Sinne dieser Arbeit definiert. Der betrachtete Personenkreis der Untersuchung wurde stark eingegrenzt und beschränkte sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen, die keine Führungsposition bekleiden und die Aufgabe zur Verwaltung von Lebensversicherungsverträgen übertragen bekommen haben. Die konkrete Ausführung der Tätigkeit erfolgt durch telefonische oder schriftliche Bearbeitung der von Versicherungsanträgen beziehungsweise Versicherungsverträgen.

In der vorliegenden Arbeit wurden zunächst relevante Begriffe definiert, die im Verlauf der Arbeit eine wesentliche Bedeutung haben. Zunächst wurde beschrieben was im Sinne dieser Arbeit unter einem Vergütungssystem zu verstehen ist, der Begriff einer erfolgsabhängigen Vergütung wurde erläutert sowie die Zielgruppe der Untersuchung eingeschränkt. Im Nachgang wurde der Zeitlohn von dem Leistungslohn unterschieden, abschließend wurde die Tätigkeit eines Lebensversicherungsunternehmens und dessen Geschäftsfeld dargestellt.

Die Forschungsfrage welche Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen beachtet werden müssen, wurde im Laufe der Dissertation erarbeitet und beantwortet.

Zu Beginn der Untersuchung wurden Thesen formuliert und erläutert, die eine erfolgsabhängige Vergütung in Lebensversicherungsunternehmen zum Inhalt hatten. Die aufgeführten Thesen beschreiben mögliche Effekte für das Lebensversicherungsunternehmen und die Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter. Neben diesen Effekten werden Gegebenheiten beschrieben, die bei der Einführung beziehungsweise Umsetzung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems beachtet werden müssen.

Eine Grundannahme von erfolgsabhängigen Vergütungssystemen ist die Anreizwirkung des Instrumentes, weshalb die Grundlagen der Motivationstheorie zum Entwurf eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems geschildert wurden. In diesem Kontext wurde der Prozess der Motivation sowie relevante Prozesstheorien erläutert. Zum aktuellen Forschungsstand wurde auf die Wirkung von Entgelt, die Vergütung als Anreizmechanismus, den Ländervergleich bei der Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems sowie eine grundsätzliche Betrachtungsweise zu dem Thema eingegangen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurden die Bedingungen für die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems betrachtet. Hierbei wurde zwischen grundlegenden Bedingungen, unternehmensinternen Bedingungen und vergütungsspezifischen Bedingungen unterschieden. Nach der Erläuterung dieser allgemeinen und besonderen Bedingungen wurden die relevanten Erfolgsfaktoren für die Implementierung aufgeführt und beschrieben. Diese Erfolgsfaktoren wurden in rechtliche Erfolgsfaktoren, ökonomische Erfolgsfaktoren und soziale Erfolgsfaktoren unterschieden.

Im Anschluss an relevante Erfolgsfaktoren wurde der Aufbau und das Design eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems dargestellt. Dabei wurden die Gestaltungselemente für die Konzeption betrachtet. Die klassische Zusammensetzung eines Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter wurde aufgeführt, um im

Nachgang dieses klassische Modell um eine erfolgsabhängige Vergütungsvariante zu ergänzen. Die Aspekte der Variabilität und Fristigkeit wurde hervorgehoben. Nach Darstellung der allgemeinen Gestaltungselemente wurden spezielle Gestaltungsmöglichkeiten eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen betrachtet. Bei diesen Gestaltungsmöglichkeiten wurden Parallelen zur Versicherungstechnik herangezogen. Es erfolgte eine Vergütungs differenzierung ersten und zweiten Grades. Im Anschluss wurde ein exemplarisches Modell für eine erfolgsabhängige Vergütung für Innendienstkräfte abgeleitet.

Das methodische Vorgehen der Untersuchung wurde im Rahmen der qualitativen Sozialforschung durchgeführt. Als Abgrenzung wurden der Inhalt und die Vorgehensweise einer Untersuchung im Kontext der quantitativen Sozialforschung erläutert. Als Forschungsdesign wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Fallanalyse angewandt. Die Erhebung der Untersuchungsdaten erfolgte im Rahmen von problemzentrierten Interviews. Analysiert wurden die erhobenen Daten anhand einer qualifizierten Inhaltsanalyse. Die Vorgehensweise der Untersuchung wurde erläutert, um im Nachgang deren Ergebnisse darzustellen.

Die Implementierung und Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstkräfte von Lebensversicherungsunternehmen geht mit einigen beabsichtigten und resultierenden positiven Effekten einher. Neben diesen positiven Effekten, birgt die Implementierung und Anwendung auch Herausforderungen. Diese wurde im Rahmen einer kritischen Betrachtung thematisiert.

Aus aktuellem Anlass wurden mögliche Auswirkungen aktueller Automatisierungsvorhaben von Arbeitsprozessen dargestellt. Die Automatisierung von Arbeitsprozessen steht aktuell im Fokus vieler Lebensversicherungsunternehmen. Daher wurden möglich Auswirkungen durch Automatisierungsvorhaben von Arbeitsprozessen auf ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem betrachtet.

Die studierte Literatur im Rahmen dieser Arbeit, hat keine zielgruppenspezifischen Erkenntnisse zur Konzeption und Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems aufgezeigt. Ebenso konnten keine umfassenden Erkenntnisse aus anderen Branchen adaptiert werden, die eine vollumfänglich auf die Zielgruppe dieser Arbeit Anwendung finden können. Daher wurden im Rahmen dieser Arbeit zielgruppenspezifische Erkenntnisse erhoben, bewertet und eingeordnet. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit zeigen einen praxisrelevanten Mehrwert für die Einführung und Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter in Lebensversicherungsunternehmen auf. Es konnten viable Arbeitsziele identifiziert werden, welche in Innendienstorganisationen von Lebensversicherungsunternehmen von Relevanz sind. Die Notwendigkeit eines nachhaltigen Zielvereinbarungs- und Feedbackprozesses bilden die Grundlage zur Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems. Die im Rahmen dieser Arbeit interviewten Personen haben sich für eine verstärkte Anwendung von Individualzielen gegenüber Teamzielen ausgesprochen. Speziell zum Zeitpunkt der Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung, muss der Komplexitätsgrad des Instrumentariums geringgehalten werden, um die beabsichtigten positiven Effekte nicht zu gefährden. Die Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter von Lebensversicherungsunternehmen liefert für die Zielgruppe dieser Arbeit einen neuen Ansatz zur motivationsorientierten Umsetzung von Arbeitszielen und bietet Lebensversicherungsunternehmen gleichzeitig die Möglichkeit, Ihre strategischen Ziele systematisiert in der operativen Abhandlung zu verankern. Gleichzeitig wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Arbeitgeber eine verbesserte Möglichkeit der Operationalisierung von Arbeitszielen geboten. Es wird der Innendienstmitarbeiterin oder dem Innendienstmitarbeiter ermöglicht, das eigene Handeln noch zielgerichteter zu steuern. Diese Untersuchung hat herausgestellt, dass diese Vorteile bislang in der Praxis und im Rahmen der Tätigkeiten der untersuchten Zielgruppe, nicht oder nicht in geeigneter Form Berücksichtigung gefunden haben.

Mit dieser Arbeit wurden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung und Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems für Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter definiert und praktische Ansätze zur Umsetzung geliefert. Die Beobachtung im praktischen Einsatz und daraus resultierende Anpassungsbedarfe, könnten

im Rahmen einer weitergehenden wissenschaftlichen Forschung, über diese Arbeit hinaus, zusätzliche Erkenntnisansätze liefern. Insbesondere unternehmenskulturelle Einflussfaktoren bei der Anwendung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Implementierung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems mit vielerlei positiven Wirkungen für ein Lebensversicherungsunternehmen und deren Innendienstmitarbeiterinnen und Innendienstmitarbeiter eingeschätzt wird. Der bisher kaum bekannte Einsatz eines erfolgsabhängigen Systems in der genannten Zielgruppe führt zu einigen Herausforderungen die beachtet werden sollten. Sowohl auf Unternehmensseite wie auch auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vorteilhafte Wirkungen zu erwarten. Die überwiegende Aufgeschlossenheit und Neugierde der befragten Personen gegenüber einer erfolgsabhängigen Vergütung, spricht für den Versuch einer praktischen Einführung.

## 18. Literaturverzeichnis

**Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V.** (2018). *Tarifverträge für die private Versicherungswirtschaft*. Online: [www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html](http://www.agv-vers.de/tarifpolitik/tarifvertraege.html) [abgefragt am 16.12.2018]

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz** (2013). vom 03.04.2013

**Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e.V.** (2018). *Tarifverträge für die private Versicherungswirtschaft*. Online: [https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tarifvertraege\\_downloads/Manteltarifvertrag\\_Anhang\\_2017\\_2018\\_2019.pdf](https://www.agv-vers.de/fileadmin/doc/tarifvertraege_downloads/Manteltarifvertrag_Anhang_2017_2018_2019.pdf) [abgefragt am 17.12.2018]

**Arbeits-ABC** (2017). *Der Tarifvertrag – Arten und Inhalte von Tarifverträgen*. Online: <https://arbeits-abc.de/der-tarifvertrag-arten-und-inhalte-von-tarifvertraegen/> [abgefragt am 17.12.2018]

**Atewologun, D.; Kutzer, R.; Doldor, E.; Anderson, D.; Sealy, R.** (2017). *Individual-level Foci of Identification at Work: A Systematic Review of the Literature*. Oxford: British Academy of Management

**Austrop, D.; Blomberg, C.** (2014). *Anreiz- und Vergütungssysteme: Verlockung zur Nachhaltigkeit*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

**Bässler, R.** (1997). *Quantitative oder qualitative Sozialforschung in den Sportwissenschaften*. Wien: Universitätsverlag Wissenschaft und Forschung

**Bank Verlag** (2019). *Tarifverträge für das Bankgewerbe*. Online: <http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/tfb.cgi?templateID=suche&hitGroupFilter=&skinstatus10=0&activeSearchAdvFilter=&intelligentSearch=an&sessionID=19045867451189319576&searchTerm=variable+verg%FCtung&expertSearch=bub> [abgefragt am 03.01.2019]



**Bartscher, T.** (2018). *Leistungslohn*. Online:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/leistungslohn-39099> [abgefragt am  
16.12.2018]

**Baumann, N.; Kazen, M.; Quirin, M.; Koole, S.** (2018). *Why People Do the Things They Do*.  
Bern: Hogrefe Publishing

**Baur, N.; Blasius, J.** (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*.  
Wiesbaden: Springer VS

**Becker, F.** (1990). *Anreizsysteme für Führungskräfte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Becker, K.; Bernhard, R.; Brüning, H.; Dokter, S.; Fremmer, H.; Holzamer, S.; Koppenburg, H.; Laartz, S.; Olesch, G.; Oppmann, J.; Oymann, H.; Posselt, H.** (2001). *Entgelt gestalten – orientiert an Leistungen, Ergebnis und Erfolg*. Online:  
[https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Taschenbuecher/E-Books/Entgelt gestalten orientiert an Leistung Ergebnis und Erfolg.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Taschenbuecher/E-Books/Entgelt_gestalten_orientiert_an_Leistung_Ergebnis_und_Erfolg.pdf) [abgefragt am  
28.06.2018]

**Becker, F.; Kramarsch, H.** (2006). *Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte*. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe

**Bell, S.** (2005). *Widerrufsvorbehalt übertariflicher Zulagen in Formulararbeitsverträgen unwirksam*. Düsseldorf: Bell & Windirsch

**Berkery, E.; Morley, M.; Tiernan, S.; Purtill, H.; Parry, E.** (2017). *On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes*. European Management Review Vol. 14, Issue 2

**Bernard, U.** (2006). *Leistungsvergütung – Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

**Betriebsverfassungsgesetz** (2017). vom 17.07.2017

**Biedrawa, T.** (2006). *Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis im Hinblick auf variable Vergütungsbestandteile*. Hamburg: Diplomica Verlag

**Bispinck, R.** (2000). *WSI-Tarifhandbuch*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag

**Bleicher, K.** (1992). *Strategische Anreizsysteme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Böhrs, H.** (1959). *Leistungslohn*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Bohlen, K.** (2006). *Variable Vergütung – Möglichkeiten und Grenzen der erfolgs- und leistungsorientierten Entlohnung*. Norderstedt: GRIN Verlag

**Bolder, A.; Gutmann, J.** (2012). *Vergütung für Arbeitnehmer – Anspruch, Leistung, Erfolg*. Freiburg: Haue-Lexware GmbH & Co. KG

**Bormann, K.** (2013). *Human Resource Management*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

**Bornemann, S.** (2014). *Change Management – wie überzeugt man die Mitarbeiter?* Online: <http://www.lead-conduct.de/2014/06/04/change-management-wie-mitarbeiter/> [abgefragt am 28.06.2018]

**Breisig, T.** (2003). *Entgelt nach Leistung und Erfolg*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH

**Brock University** (2015). *The skills that are contributed tot the job competency*. Online: <https://www.coursehero.com/file/p6c9cc4s/The-skills-that-are-contributed-to-the-job-Competency-Based-Pay-pay-for/> [abgefragt am 23.12.2018]

**Brown, L.** (2007). *Psychology of motivation*. New York: Nova Sience Publishers, Inc.

**Budhwar, P.; DeNisi, A.; Varma, A.** (2008). *Performance Management Systems*. London, New York: Routledge

**Bürgerliches Gesetzbuch** (2018). vom 12. Juli 2018

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht** (2016). *Aspekte der Vergütung (Art. 275 DVO (EU) 2015/35)*. Online: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae\\_161220\\_verguetung\\_va.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Auslegungsentscheidung/VA/ae_161220_verguetung_va.html) [abgefragt am 03.01.2019]

**Bursee, M.; Wälz, H.** (2016). *Zielvereinbarung... und dann?* Online: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/zielvereinbarung-und-dann.html> [abgefragt am 23.12.2018]

**Butera, C.** (2018). *Avoid this „favoritism“ trap*. Managing People at Work Vol. 33, Issue 18

**Cameron, K.** (2015). *Goal Setting – Achieving extraordinary performance*. Personal Excellence Essentials Vol. 20, Issue 4

**CFO** (2017). *Performance Bonus Payouts High*. CFO Vol. 33, Issue 2

**Chahed, Y.; Müller, H-E.** (2006). *Unternehmenserfolg und Managervergütung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**Comelli, G.; Rosenstiel, L.** (1995). *Führung durch Motivation*. München: Beck Verlag

**Cunningham, R.** (2011). *Die Gewerkschaften im Vereinigten Königreich*. Online: [library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/london/09013.pdf) [abgefragt am 20.12.2015]

**Datta, Y.** (2010). *Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View*. Online: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0ac4f074-a188-486d-9f97-754b716a4027%40sdc-v-sessmgr02> [abgefragt am 14.12.2018]

**Deutsche Bundesbank** (2016). *EZB Zinssätze*. Online: <https://www.bundesbank.de/de/bundesbank/eurosystem/ezb-zinssaetze-607780> [abgefragt am 02.01.2019]

**Deutscher Gewerkschaftsbund** (2015). *DGB-Mitgliederzahlen ab 2010*. Online: [http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab\\_0\\_0#tabnav](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/2010/?tab=tab_0_0#tabnav) [abgefragt am 25.12.2015]

**Deutscher Gewerkschaftsbund** (2019). *Mindestlohn 2019*. Online: <https://www.dgb.de/schwerpunkt/mindestlohn/mindestlohn-2019-was-aendert-sich-in-2019> [abgefragt am 10.01.2019]

**Dilcher, B.; Emminghaus, C.** (2010). *Leistungsorientierte Vergütung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage

**Djarrahzadeh, M.; Scholz, C.** (1995). *Strategisches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Dolny, A.** (2008). *Rechtliche Aspekte bei der (variablen) Vergütung*. Online: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Arbeitsrecht-Rechtliche-Aspekte-bei-der-variablen-Verguetung-Teil-3/management-wissen/1706.html> [abgefragt am 11.01.2019]

**Duderstadt, S.** (2006). *Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling: Konzeption für das Retailbanking*. Rostock: Deutscher Universitäts-Verlag

**Duta, A.; Duta, V.** (2017). *Qualitative Methods of Research on Banking Risks*. Challenges of the Future Vol. 17, Issue 19

**Ehlers, F.** (2016). *Das Verhältnis von europäischem zu deutschem Recht – illustriert an Beispielen aus dem Arbeitsrecht*. Online: <http://www.infopoint-europa.de/assets/Ehlers-Das-Verhaeltnis-von-europaischem-zu-deutschem-Recht.pdf> [abgefragt am 18.01.2019]

**Elias-Linde, S.** (2014). *Personalknappheit als betriebswirtschaftliches Problem*. Wiesbaden: Springer Gabler

**Eller, E.** (2014). *Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung – Eine empirische Untersuchung in einem großen deutschen Automobilunternehmen-*. Paderborn: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

**Emde, M.** (2004). *Bankmagazin-Vergütungsstudie 2004/2005*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

**Eser, G.** (2017). *Defining Key Factors for Successful Change Management and A New Model Proposal*. Istanbul: Marmara University Faculty of Business Administration

**Eyer, E.; Haussmann, T.** (2009). *Zielvereinbarungen und variable Vergütung*. (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Eyer, E.; Haussmann, T.** (2014). *Zielvereinbarungen und variable Vergütung*. (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Fees, E.** (2016). *System*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/system-50117> [abgefragt am 28.06.2018]

**Fichter, R.** (2018). *Do the Right Thing! Developing Ethical Behaviour in Financial Institutions*. Journal of Business Ethics Vol. 151, Issue 1

**Frankfurter Allgemeine** (2016). *Chemieunternehmen locken mit hohen Gehältern*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

**Franzen, M.** (2015). *Vorlesung zum europäischen und internationalen Arbeits- und Sozialrecht*. Online:  
<https://www.jura.uni-muenchen.de/pub-dokumente/201503/20150323094329.doc>  
[abgefragt am 09.01.2019]

**Fratschner, F.; Kleb, R.** (2018). *Variable Vergütungskonzepte*. Online:  
[https://www.baumgartner.de/content/variable\\_vergütungskonzepte.pdf](https://www.baumgartner.de/content/variable_vergütungskonzepte.pdf) [abgefragt am 19.12.2018]

**Freie Universität Berlin** (2018). *Die Sektoren der Volkswirtschaft*. Online: [https://www.lai.fu-berlin.de/e-learning/projekte/vwl\\_basiswissen/bip/die\\_sektoren\\_der\\_volkswirtschaft/index.html](https://www.lai.fu-berlin.de/e-learning/projekte/vwl_basiswissen/bip/die_sektoren_der_volkswirtschaft/index.html) [abgefragt am 04.01.2019]

**Friedrichsen, H.** (2014). *Wer andere versichert, verdient viel*. Online: <http://www.spiegel.de/karriere/gehalt-bei-versicherungen-verdienen-mit-vertrieb-und-aussendienst-a-984943.html> [abgefragt am 15.12.2018]

**Funken, C.; Schulz-Schaeffer, I.** (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer VS

**Gerding, S.** (2014). *Variable Vergütung: Ein Mittel zur Motivations- und Leistungssteigerung von Mitarbeitern?* Hamburg: Igel Verlag RWS

**Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.** (2017). *Die deutsche Lebensversicherung in Zahlen*. Berlin: Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.

**Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.** (2019). *Abhängig Beschäftigte*. Online: <https://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/erwerbstaetige-24122> [abgefragt am 15.01.2019]

**Gesetz über die Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen** (2018). vom 19. Dezember 2018

**Gonzalez, A.** (2018). *Showcase Employee Knowledge to Develop Others - Employees can train colleagues, and outside resources can be tapped to stretch your training budget*. Talent Development Vol. 72. Issue 2

**Goschke, T.** (2013). *Motivation, Emotion, Volition – Volitionspsychologische Ansätze I.* Online: [https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke\\_lehre/ws\\_2013/vl\\_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/mn/psychologie/allgpsy/ressourcen/dateien/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ws_2013/vl_motivation/VL07-Volition-Teil-I.pdf?lang=de) [abgefragt am 21.06.2018]

**Graf Lambsdorff, J.** (2006). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.* Online: <https://slideplayer.org/slide/665797/> [abgefragt am 28.08.2018]

**Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; Cheng, J.** (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture – HOW TO MANAGE THE EIGHT CRITICAL ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL LIFE.* Harvard Business Review Vol. 96, Issue 1

**Grundmann, S.; Hofmann, C.; Möselein, F.** (2009). *Finanzkrise und Wirtschaftsordnung.* Berlin: De Gruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH

**Habib, N.; Sajid, H.; Sahibzada, S.** (2017). *Is Herzberg's Two Factor Theory Valid in Context of Performance Management System? A Study of Private Banks of Pakistan.* Journal of Managerial Sciences Vol. 11, p183-198

**Hacihanoglu, T.; Karaca, N.** (2014). *A FIELD STUDY ON DETERMINATION OF THE BURNOUT, JOB SATISFACTION AND STRESS LEVELS OF INDEPENDENT ACCOUNTING PROFESSIONALS.* Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences Vol. 19, Issue 4

**Handelsblatt** (2016). *Versicherungsmarkt – Experten erwarten neuen Wettbewerb.* Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungsmarkt-experten-erwarten-neuen-wettbewerb/14602832.html?ticket=ST-494223-gHAhbr1Grj6vCqscG2kh-ap6> [abgefragt am 18.12.2018]

**Handtke, M.** (2008). *Erfolgsabhängige Vergütungsinstrumente im internationalen Vergleich.* München: Grin Verlag

**Hantel, P.** (2016). *Europäisches Arbeitsrecht – Mit zahlreichen Beispielfällen aus der Rechtssprechung des EuGH*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag

**Hartenberger, H.** (2017). *Das Geschäftsmodell der Banken – zwischen Funktion und Transformation*. Online: <https://www.mazars.de/Home/Medien-Events/Fachbeitraege/Archiv/Das-Geschaeftsmodell-der-Banken> [abgefragt am 04.01.2019]

**Harvard Busines Review** (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Vol. 81, Issue 1, P87-96

**Harvey, S.; Currall, S.; Hammer, T.** (2017). *DECISION DIVERSION IN DIVERSE TEAMS: FINDINGS FROM INSIDE A CORPORATE BOARDROOM*. Academy of Management Discoveries Vol. 3, Issue 4

**Haufe** (2018). *Tarifverhandlungen*. Online: <https://www.haufe.de/thema/tarifverhandlung/> [abgefragt am 18.12.2018]

**Haufe** (2018). *Zielvereinbarung*. Online: <https://www.haufe.de/thema/zielvereinbarung/> [abgefragt am 23.12.2018]

**Havranek, C.; Mauhart, J.** (2008). *Gehalt und Leistung managen*. Wien: Linde Verlag

**Hebeisen, W.** (1999). *F.W. Taylor und der Taylorismus – Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG

**Heckhausen, H.; Heckhausen, J.** (2018). *Motivation und Handeln*. (5. Auflage). Heidelberg: Springer Verlag

**Helmold, M.; Dathe, T.; Hummel, F.** (2018). *Erfolgreiche Verhandlungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Hentze, J.; Kammel, A.** (1993). *Personalcontrolling*. Stuttgart: UTB



**Herz, C.** (2018). *Es geht um die Zukunft der Lebensversicherer – und ihrer Kunden*. Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/altersvorsorge-es-geht-um-die-zukunft-der-lebensversicherer-und-ihrer-kunden/22795332.html> [abgefragt am 16.08.2018]

**Hesse-Biber, S.** (2015). *The problems and prospects in the teaching of mixed methods research*. International Journal of Social Research Methodology Vol. 18, No. 5

**Hinderlich, B.** (2007). *Betriebliche Mitbestimmung im Wandel – ein britisch-deutscher Vergleich*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**Hille, S.** (2015). *Zielvereinbarungen als Instrument zur Personalführung und Personalentwicklung*. Bochum: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

**Hinderlich, B.** (2007). *Betriebliche Mitbestimmung im Wandel – Ein britisch-deutscher Vergleich*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

**Hink, W.** (2007). *Lohnender Lohn*. Marburg: Tectum Verlag

**Hirth, C.; Ziegler, M.** (2005). *Das Gruppendiskussionsverfahren – Vorstellung der Methode und Möglichkeiten der Umsetzung einer Seminarsitzung*. Online: [https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Hausarbeiten/Hausarbeit\\_Gruppendiskussion.pdf](https://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Hausarbeiten/Hausarbeit_Gruppendiskussion.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

**Hochschule Luzern** (2018). *Vergleichsstudie*. Online: <https://www.empirical-methods.hslu.ch/qualitativer-entscheidbaum/vergleichsstudie/> [abgefragt am 27.12.2018]

**Hübler, O.** (1995). *Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

**Hummel, T.** (2004). *Internationales Entgeltmanagement*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**Hummel, T.; Zander, E. (2011).** *Neuere Entwicklungen in ausgewählten Bereichen der Personalpolitik.* München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**Hungenberg, H. (2014).** *Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozess – Verfahren.* (8. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Hussy, W. (2008).** *Sozialwissenschaftliche Methoden und Methodologie.* Online: [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden\\_qualnetz\\_juni.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/forschungsmethoden_qualnetz_juni.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

**Introduction (2004).** *The importance of people.* Managing & Employing People Pocketbook

**Jacquemin, A. (2010).** *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten.* Norderstedt: Books on Demand GmbH

**Janocha, M. (2014).** *Prinzipal-Agent-Theorie.* Wiesbaden: Springer Fachmedien

**Johnson, J.; Friend, S.; Agrawal, A. (2016).** *Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes.* Journal of Business Research. Vol. 69, Issue 8, p2923-2930

**Kaschube, J.; von Rosenstiel, L. (2000).** *Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Khurana, H.; Joshi, V. (2017).** *Motivation and its impact on individual performance: a comparative study based on McClelland's three need model.* INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE & MANAGEMENT Vol. 8, Issue 7

**Kieser, H. (2015).** *Variable Vergütung: Die 10 wichtigsten Tipps für eine wirkungsvolle Vertriebsvergütung.* Online: <https://ub-kieser.de/die-10-wichtigsten-tipps-fuer-eine-wirkungsvolle-variable-verguetung/> [abgefragt am 20.12.2018]

**Kieser, H.** (2016). *Variable Vergütung im Vertrieb – 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst.* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Kirchgeorg, M.** (2018). *Motiv.* Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motiv-39694> [abgefragt am 09.05.2018]

**Kluge, H.** (2018). *Die Betriebsvereinbarung.* Online: <https://www.kluge-seminare.de/br-portal/wissen/allgemeines/betriebsvereinbarung/> [abgefragt am 28.12.2018]

**Kluge, H.** (2019). *Mitbestimmung des Betriebsrats bei der betrieblichen Lohngestaltung.* Online: <https://www.kluge-seminare.de/br-portal/wissen/soziale-angelegenheiten/mitbestimmungsrecht-betriebsrat-betriebliche-lohngestaltung/> [abgefragt am 11.01.2019]

**Kressler, H.** (2001). *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme – Motivation Vergütung Incentives.* München: Redline Verlag

**Kühlmann, T.** (2007). *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen.* Berlin: Kolhammer

**Kuner, M.** (2007). *Leistungsorientierte Bezahlung im TVöD und TV-L.* München: C.H. Beck

**Kurdelbusch, A.** (2002). *Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen – Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag.* Bochum: Ruhr-Universität Bochum

**Kurzendörfer, V.** (2000). *Einführung in die Lebensversicherung.* (3. Auflage). Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft

**Lambert, C.** (2009). *Variable Vergütung und Weiterbildung als Anreizinstrumente einer professionalisierten Personalabteilung.* Mannheim: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V.

**Lau, T.** (2018). *Lebensversicherung immer unattraktiver*. Online: <https://www.bundesweitefinanzberatung.de/expertenartikel/ansicht/lebensversicherung-immer-unattraktiver-14585/> [abgefragt am 02.01.2019]

**Lau, V.** (2017). *Gestaltungsprinzipien für Vergütungssysteme in Banken*. Online: <https://bankinghub.de/banking/human-capital-change/gestaltungsprinzipien-fuer-verguetungssysteme-banken> [abgefragt am 03.01.2019]

**Lechner, W.** (1998). *Europäische Betriebsräte und Arbeitsbeziehungen – zur Lage und Entwicklung in Großbritannien, Frankreich und Italien*. Düsseldorf: PL-Verlag GmbH

**Leithäuser, T.; Volmerg, B.** (1979). *Anleitung zur empirischen Hermeneutik: psychoanalytische Textinterpretation als sozialwissenschaftliches Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp

**Lenz, K.** (2009). *Methoden der empirischen Sozialforschung – Qualitative Forschungsmethoden*. Online: [https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09\\_Lenz\\_QSF6.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/gsw/phil/zsm/ressourcen/dateien/Lehre/rvss2009/RV09_Lenz_QSF6.pdf?lang=de) [abgefragt am 28.12.2018]

**Lesch, H.** (2012). *Großbritannien*. Online: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/gewerkschaften-im-internationalen-vergleich-vi-grossbritannien-89583.html> [abgefragt am 14.12.2018]

**Lesch, H.; Mayer, A.; Schmid, L.** (2014). *Demografischer Wandel und Tarifpolitik*. Köln: IW Köln

**Liebhart, C.** (2012). *Zielvereinbarungen*. Hamburg: Diplomica Verlag

**Lindner, J.** (2012). *Öffentliches Recht – Systematisches Lehrbuch zur Examensvorbereitung im Freistaat Bayern*. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag GmbH & Co. KG

**Love, T.; Miller, C. (2013).** *Repercussions of a Sustained Low-Interest-Rate Environment on Lief Insurance Products.* JOURNAL OF FINANCIAL SERVICE PROFESSIONALS

**Lührs, D. (1997).** *Lebensversicherung.* Wiesbaden: Gabler Verlag

**Lurse, K.; Stockhausen, A. (2001).** *Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele.* Bergisch-Gladbach: ICS

**Maier, G. (2017).** *Motivation.* Online: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456) [abgefragt am 08.05.2018]

**Marltarich, M.; Reilly, G.; Abdulsalam, D.; Martin, M. (2017).** *PAY-FOR-PERFORMANCE, SOMETIMES: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO INTEGRATING ECONOMIC RATIONALITY WITH PSYCHOLOGICAL EMOTION TO PREDICT INDIVIDUAL PERFORMANCE.* Academy of Management Journal Vol. 60, Issue 6

**Maslow, A. (1977).** *Motivation und Persönlichkeit.* Olten: Walter-Verlag AG

**Mayring, P. (2002).** *Qualitative Sozialforschung.* Weinheim, Basel: Belz Verlag

**McClelland, D. (1978).** *Managing motivation to expand human freedom.* Washington D.C.: American Psychological Association Vol. 33

**McMillian, T. (2018).** *People Power – Technology is only as smart and helpful as the humans who created it.* Best's Review Vol. 119, Issue 8

**Meder, G. (2007).** *Beobachtungsverfahren.* Online: <https://quasus.ph-freiburg.de/beobachtungsverfahren/> [abgefragt am 28.12.2018]

**Möller, T. (2018).** *Zeitdynamische Bezugnahmeklauseln.* Tübingen: Mohr Siebeck

**Murray, H. (1938).** *Explorations In Personality.* New York: Oxford University Press

**NACD Directorship** (2010). *Compensation, Motivation, Communication*. Vol. 36, Issue 1, p62-62

**Nerdinger, F.** (2013). *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln*. Kröning: Asanger Verlag

**Nissen, R.** (2018). *Angestellter*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/angestellter-31594> [abgefragt am 14.12.2018]

**Oechsler, W.** (1997). *Personal und Arbeit – Einführung in die Personalwirtschaft*. (6. Auflage). München: Oldenburg

**Olivares, M.; Hagemann, G.** (2017). *Dann lieber ein Fixum*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH

**Otto, B.** (2010). *Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Österreich und Großbritannien*. Berlin: epubli GmbH

**Panko, R.** (2003). *A New Way Of Thinking*. Best's Review Vol. 103, Issue 10

**Pauleweit, S.** (2013). *Unternehmen unterschätzen flexible Benefits*. Online: [www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits](http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/unternehmen-unterschaetzen-flexible-benefits) [abgefragt am 15.12.2015]

**Perry, J.** (2017). *IE tools for finance and insurance*. Industrial & Systems Engineering at Work Vol. 49, Issue 5

**Perwiss** (2018). *Change Management*. Online: <https://www.perwiss.de/change-management.html> [abgefragt am 28.08.2018]

**Pinder, C.** (1984). *Work Motivation – Theory, Issues and Applications*. Glenview, Illinois: Scott Foresman

**Prieß, A.** (2018). *Gestaltung eines Gesamtvergütungsmodells / 4.2 Verhältnis von Fixum zu variabler Vergütung*. Online: [https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gestaltung-eines-gesamtverguetungsmodells-42-verhaeltnis-von-fixum-zu-variabler-verguetung\\_idesk\\_PI42323\\_HI917728.html](https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/gestaltung-eines-gesamtverguetungsmodells-42-verhaeltnis-von-fixum-zu-variabler-verguetung_idesk_PI42323_HI917728.html) [abgefragt am 20.12.2018]

**Reichardt, C.** (2002). *One-to-One-Marketing im Internet – Erfolgreiche E-Strategien für Finanzdienstleister*. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag

**Reichel, M.** (2001). *Die arbeitsvertragliche Bezugnahme auf den Tarifvertrag*. Köln: Dr. Otto Schmidt KG

**Reimold, T.** (2010). *Der Handel mit Bildungsdienstleistungen nach dem GATS*. Tübingen: Mohr Siebeck

**Renker, C.** (2018). *Business Model Innovation in Banken – Robustes Geschäftsmodell durch Kunden- und Mitarbeiterzentrierung*. Wiesbaden: Springer Gabler

**Rheinberg, F.** (2000). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

**Riesenhuber, K.** (2009). *Europäisches Arbeitsrecht – Eine systematische Darstellung*. Heidelberg: C.F. Müller Verlag

**Rüther, J.** (2017). *Fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen in Studium und Beruf – Eine qualitative Untersuchung von Berufsbiographien in einem Unternehmen der Finanzwirtschaft*. Opladen Berlin Toronto: Budrich UniPress Ltd.

**Salwa Salim, S.; Ismail, A.** (2016). *Effect of Performance-Based Pay on Employees' Outcomes*. Journal of Entrepreneurship & Business Vol. 4, Issue 2, p30-41

**Scharenberg, K.** (2016). *Kapitalanlage nach Solvency II – jetzt sind die Versicherer am Zug*. Online: <https://betriebs-berater.ruw.de/bb-standpunkte/standpunkte/Kapitalanlage-nach-Solvency-II--jetzt-sind-die-Versicherer-am-Zug-29428> [abgefragt am 15.12.2018]

**Schaub, G.** (2017). *Arbeitsrechts-Handbuch – Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis.* (17., neu bearbeitete Auflage 2017). München: C.H. Beck

**Scherm, E.; Pietsch, G.** (2007). *Organisation – Theorie Gestaltung Wandel.* München: Oldenbourg Verlag

**Schmalen, E.** (2000). *Die Lebensversicherung als Instrument der privaten Altersvorsorge unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken fondsgebundener Lebensversicherungen.* Norderstedt: Diplomica Verlag GmbH

**Schmitt, T.** (2010). *Die deutsche Lebensversicherung wird unattraktiver.* Online: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/versicherungsexperte-dieter-wemmer-die-deutsche-lebensversicherung-wird-unattraktiver/3544324.html> [abgefragt am 02.01.2019]

**Schnorr, S.** (2002). *Vor- und Nachteile einer flexiblen Vergütung im Bankbetrieb.* München: GRIN Verlag

**Schwarz, A.** (2010). *Qualitative Datenerhebung mittels offener Interviews.* Online: [https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung\\_25112010schwarzwei\\_.pdf](https://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/polsoz/Lehre-Archiv/lehre-ws10/schwarz-emp-meth/Vorlesung_25112010schwarzwei_.pdf) [abgefragt am 28.12.2018]

**Softgarden** (2018). *Feedbackgespräch.* Online: <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/feedbackgesprach/> [abgefragt am 23.12.2018]

**Sonntag, P.** (2009). *Feedbackgespräche in Organisationen am Beispiel einer Eventagentur.* München: GRIN Verlag

**Sorauren, I.** (2000). *NON-MONETARY INCENTIVES: DO PEOPLE WORK ONLY FOR MONEY?* Business Ethics Quarterly Vol. 10, Issue 4



**Sozo Firm** (2017). *Increase Employee Motivation With Performance-Based Pay*. Online: <https://www.sozofirm.com/increase-employee-motivation-with-performance-based-pay/> [abgefragt am 23.12.2018]

**Spies, R.** (2017). *Abschied von „One Size Fits All“ bei der variablen Entgeltgestaltung*. Online: <http://www.personal-und-kommunikation.de/abschied-von-one-size-fits-all-bei-der-variablen-entgeltgestaltung/> [abgefragt am 27.12.2018]

**Spieß, E.; Wittman, A.** (1999). *Motivational phases associated with the foreign placement of managerial candidates: an application of the Rubicon model of action phases*. Taylor & Francis Ltd: The International Journal of Human Resource Management

**Stangier, V.** (1996). *Evolutionär führen – Management zwischen Selbstverwirklichung und Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Stasny, J.** (2010). *Working Capital Management*. Online: <https://docplayer.org/32049239-Working-capital-management-diplomarbeit-hochschule-mittweida-university-of-applied-sciences.html> [abgefragt am 28.08.2018]

**Statistisches Bundesamt** (2019). *Zahlen & Fakten – Wirtschaftsbereiche*. Online: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/IndustrieVerarbeitendesGewerbe.html> [abgefragt am 04.01.2019]

**Staufenbiel Institut.** (2017). *Einstiegsgehälter bei Versicherungen*. Online: <https://www.staufenbiel.de/magazin/gehalt/gehaltstabellen/einstiegsgehaelter.html> [abgefragt am 16.12.2018]

**Steinle, C.; Eggers, B.; Ahlers, F.** (2008). *Change Management – Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

**Stiewe, H.** (2002). *Die Förderung menschlicher Flexibilität in modernen Arbeitsstrukturen: Ansätze für die Aus- und Weiterbildung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

**Stöwe, C.; Beenen, A. (2013).** *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung – 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen.* (4. Auflage). Freiburg München: Haufe Gruppe

**Stöwe, C.; Weidemann, A. (2007).** *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung.* (2. Erweiterte und aktualisierte Auflage). Freiburg Berlin München: Haufe Mediengruppe

**Strauss, A.; Corbin, J. (1996).** *Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union

**Streuling, S. (2009).** *Arbeitsrechtliche Aspekte von Zielvereinbarungen.* Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

**Suden, P. (2009).** *Vergütung in Steuerkanzleien.* Wiesbaden: Gabler

**Swiss Re (2010).** *Wegweisende Einführung in die Rückversicherung.* Online: <https://stephan-fuhrer.ch/assets/files/Dokumentation/Rueckversicherung/2010%20SwissRe%20Einfuehrung%20RueckVers.pdf> [abgefragt am 28.08.2018]

**Tarifvertragsgesetz (2015).** vom 3. Juli 2015

**Theis, A. (2001).** *Die deutsche Lebensversicherung als Alterssicherungsinstitution.* (1. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft

**Tiffert, A. (2013).** *Operatives Vertriebsmanagement.* Wiesbaden: Springer Verlag

**Tillmanns, K. (2007).** *Strukturfragen des Dienstvertrages – Leistungsstörungen im freien Dienstvertrag und im Arbeitsvertrag.* Tübingen: Mohr Siebeck

**Treitschke, V. (2014).** *Deutscher Mittelstand boomt und beklagt Umsatzeinbußen durch Fachkräftemangel.* Wiesbaden: Controlling & Management Review

**Trimmel, M.** (2018). *Grundlagen der Motivationspsychologie*. Online: [http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/mws00\\_haso.htm](http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/mws00_haso.htm) [abgefragt am 09.07.2018]

**Tuschke, A.** (2013). *Führungskräftevergütung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

**Vaupel, B.** (2010). *Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn: Ausgestaltung sowie Vor- und Nachteile dieser Lohnformen*. München: GRIN Verlag

**Vergütungsblog** (2018). *Variable Vergütung, Bonus, STI & Co.* Online: <https://verguetungsblog.de/variable-verguetung-bonus-sti-co/> [abgefragt am 15.08.2018]

**Verordnung über die Freizügigkeit der Arbeitnehmer innerhalb der Gemeinschaft** (2011). ABl. Nr. L 141 S. 1

**Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union** (2009). 01. Dezember 2009

**Versicherungsaufsichtsgesetz** (2018). 19. Dezember 2018

**Versicherungswirtschaft** (2017). *Neuer Tarifvertrag für die Versicherungswirtschaft*. Online: [www.versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/neuer-tarifvertrag-fur-die-versicherungswirtschaft-2/](http://www.versicherungswirtschaft-heute.de/schlaglicht/neuer-tarifvertrag-fur-die-versicherungswirtschaft-2/) [abgefragt am 16.05.2018]

**Versicherungsforen Leipzig** (2009). *Prozesse in Versicherungsunternehmen – Kennzahlen, Messung und Steuerung Ausgabe 04/2009*. Leipzig: Versicherungsforen Leipzig GmbH

**Volken, B.; Anderson, K.; Keese, Ch.** (2017). *Digital Human: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung*. Frankfurt: Campus Verlag

**Wälchli, A.** (1995). *Strategische Anreizgestaltung – Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements*. Bern: Haupt Verlag AG

**Wagner, F.** (2018). *Versicherungsvermittler*. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/versicherungsvermittler-47393> [abgefragt am 13.12.2018]

**Watzka, K.** (2017). *Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

**Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhäuser, W.; Kabst, R.** (2005). *Lexikon Personalwirtschaft*. (2. aktualisierte und komplett überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

**Weigelt-Liesenfeld, M.** (2009). *Untersuchungen zu einem wahrnehmungszentrierten Instrumentalunterricht*. Online: [https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-23755/Diss\\_Weigelt\\_Liesenfeld.pdf](https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-23755/Diss_Weigelt_Liesenfeld.pdf) [abgefragt am 09.07.2018]

**Wein, T.** (2002). *Hat die Deregulierung des deutschen Versicherungsmarktes mehr Wettbewerb verursacht?* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

**Weingarth, M.** (2010). *Entgeltregelung und Wirtschaftsrisiko*. Frankfurt: Lang Peter

**Weißerrieder, J.** (2014). *Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

**WEKA** (2018). *SIPOC: Prozesse transparent und verständlich darstellen*. Online: <https://www.weka.de/qualitaetsmanagement/sipoc-prozesse-verstaendlich-darstellen/> [abgefragt am 16.08.2018]

**Wickert, H.** (2005). *Monetäre Erfolgsbeteiligungssysteme in Großbritannien und Frankreich*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

**Wikipedia.** (2017). *Anreizsystem*. Online: <https://de.wikipedia.org/wiki/Anreizsystem> [abgefragt am 09.07.2018]

**Wild, J.** (1973). *Organisation und Handel*. Wiesbaden: Gabler Verlag

**Windolph, A.** (2014). *Risikoanalyse im Projekt: die wichtigsten Grundbegriffe*. Online: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/definitionen/risikoanalyse-im-projekt-die-wichtigsten-grundbegriffe/> [abgefragt am 27.08.2018]

**Winter, S.** (1996). *Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen*. Wiesbaden: Gabler Verlag

**WIWI Lernen** (2018). *Der Lohn und seine Formen übersichtlich dargestellt – BWL (Produktion)*. Online: <https://www.wiwi-lernen.de/der-lohn-und-seine-formen-uebersichtlich-dargestellt-bwl-produktion/> [abgefragt am 27.08.2018]

**Wolf, G.** (2010). *Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern*. Hamburg: Verlag Dashöfer GmbH

**Wolf, G.** (2018). *Zielvereinbarungen in der Praxis – Aufwand reduzieren, Nutzen maximieren, Chancen realisieren*. Freiburg München Stuttgart: Haufe Gruppe

**Wolff, R.** (2016). *Die Lebensversicherung – Grundlagen und Praxis*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH

**Zakaria, M.; Ahmad, J.; Malek, N.** (2014). *The Effects of Maslow's Hierarchy of Needs on Zakah Distribution Efficiency in Asnaf Assistance Business*. Malaysian Accountin Review Vol. 13, Issue 1, p27-44

**Zimmermann, G.** (2015). *Change Management in Versicherungsunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler

## 18.1 Interviews

**Aksoy, S.** Sachbearbeiterin in Elternzeit. WWK Lebensversicherung a. G.. Persönliches Interview. München, 08.09.2017

**Augustin, C.** Sachbearbeiterin. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 12.05.2017

**Bauer, J.** Sachbearbeiter. Continentale Versicherung. Persönliches Interview. München, 16.12.2016

**Bichl, L.** Sachbearbeiter. Swiss Life AG. Persönliches Interview. München, 25.01.2017

**Bräu, D.** Sachbearbeiter. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 14.03.2017

**Nörber, L.** Sachbearbeiter. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 05.01.2018

**Pietsch, S.** Sachbearbeiterin. Swiss Life AG. Persönliches Interview. München, 07.09.2016

**Preissler, S.** Sachbearbeiterin. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 10.05.2017

**Rahmann, K.** Sachbearbeiterin in Elternzeit. WWK Lebensversicherung a. G.. Persönliches Interview. München, 26.07.2017

**Schmid, E.** Sachbearbeiterin. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 27.04.2017

**Zednik, R.** Sachbearbeiter. Münchener Verein Lebensversicherung AG. Persönliches Interview. München, 10.08.2016

**Wildmoser**, A. Sachbearbeiter. Lebensversicherung von 1871 a. G. München. Persönliches Interview. München, 07.10.2017

## 19.    **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Unterschied Erst- und Rückversicherung	11
Abbildung 2: Verteilung der befragten Personen nach Tätigkeit	18
Abbildung 3: Verteilung der befragten Personen nach operativer und administrativer Tätigkeit	19
Abbildung 4: Verteilung der befragten Personen nach Bildungsabschluss	21
Abbildung 5: Unterscheidung gegebener Lohnarten	27
Abbildung 6: Entwicklung der Annahmequote von Telefonanrufen nach Einführung eines erfolgsabhängigen Vergütungssystems	39
Abbildung 7: Möglicher Policierungsprozess im Lebensversicherungsunternehmen	40
Abbildung 8: Vereinfachte Darstellung der Verdienstzusammensetzung im Außendienst von Lebensversicherungsunternehmen	41
Abbildung 9: Vereinfachte Darstellung des möglichen Mehrverdienstes durch erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteil	43
Abbildung 10: Darstellung des Abhängigkeitsverhältnisses der Arbeitskraft zur Entlohnung	44
Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung des Geschäftsmodellseines Erstversicherungsunternehmens	47
Abbildung 12: Die vier Widerstandstypen	81
Abbildung 13: Unternehmensinterne Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistung	83



Abbildung 14: Ableitung der erfolgsabhängigen Vergütung vom Zielerreichungsgrad	94
Abbildung 15: Zusammensetzung des Grades der Gesamtvergütung	95
Abbildung 16: Berechnung der erfolgsabhängigen Vergütung nach festgestellter Zielerreichung	103
Abbildung 17: Unterscheidung Hinderungsgründe zur Zielerreichung	108
Abbildung 18: Berücksichtigung von Fehlbearbeitungen und deren Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad im Rahmen eines Stichprobenverfahrens	156
Abbildung 19: Zielerreichung des Servicelevels Antrag auf Monatsebene	157
Abbildung 20: Abstufung des Zielerreichungsgrades im Rahmen einer vorgegebenen Mindesterreichbarkeitsquote	159
Abbildung 21: Mögliche Zielerreichungsgrade bei Messung der bearbeiteten Geschäftsvorfälle im Vergleich zum Durchschnitt	161
Abbildung 22: Mögliche Zielerreichungsgrade bei positiven externen Rückmeldungen	163
Abbildung 23: Exemplarische Darstellung einer Zielzusammenstellung	164
Abbildung 24: Aufbauorganisation des untersuchten Geschäftsbereiches	171

## 20. Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name	Alexander Neset Aksoy
Geburtsdatum	13.07.1977 in München
Adresse	Kreuzeckweg 13 85757 Karlsfeld
Telefon	0163 / 3 18 71 24
E-Mail	<u><a href="mailto:alexander.aksoy@web.de">alexander.aksoy@web.de</a></u>

### Karriere

1998 – 2000	Sachbearbeiter Zentraler Kundenservice Lebensversicherung von 1871 a. G. München
2001 – 2002	stellvertretender Gruppenleiter Kundenservice Lebensversicherung von 1871 a. G. München
2002 – 2005	Gruppenleiter Kundenservice Lebensversicherung von 1871. a. G. München
2005 – 2007	Abteilungsleiter Kundenservice Lebensversicherung von 1871. a. G. München
2007 – 2009	Abteilungsleiter betriebliche Altersversorgung Swiss Life Niederlassung Deutschland
2009 – 2011	Abteilungsleiter Key Account Geschäftspartner Lebensversicherung von 1871 a. G. München
2011 – 2015	Bereichsleiter Vertriebspartnerservice / Prokurist Lebensversicherung von 1871 a. G. München
2015 – heute	Bereichsleiter Kunden- und Vertriebspartnerservice Lebensversicherung von 1871 a. G. München

### Ausbildung

1994 – 1997	Ausbildung zum Versicherungskaufmann Lebensversicherung von 1871 a. G. München
1999 – 2001	Studium zum Versicherungsfachwirt

	Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft
2002 – 2004	Studium zum Versicherungsbetriebswirt Deutsche Versicherungsakademie
2006 – 2008	Bachelor of Insurance Practice Fachhochschule Köln
20012 – 20013	Master of Arts Hochschule Göttingen
2014 – heute	Doctor of Business Administration Middlesex University London
<b>Interessen</b>	Sport, Familie, Reisen
<b>Fremdsprachen</b>	Deutsch (Muttersprache) Türkisch (fließend) Englisch (gut)

## **21. Danksagung**

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2018 als Dissertation verfasst und bei der Middlesex University London eingereicht.

Ganz besonders danken möchte ich meiner Frau, für das Verständnis und die große Unterstützung der vergangenen Jahre. Sie war mir stets eine große Unterstützung bei der Verfolgung und Umsetzung meiner Ziele. Sie hat mich aufgemuntert und mir Mut zugesprochen, auch in schwierigen Zeiten.

Ich möchte mich sehr herzlich bei Herrn Prof. Dr. Hubert Dollack bedanken, der mir über die Jahre stets beratend zur Seite stand. Er war in jeder Phase der Arbeit gut erreichbar und mit seinen wertvollen Anregungen eine große Hilfe.

Den Personen die bereit waren mich im Rahmen der durchgeführten Interviews zu unterstützen, danke ich sehr. Ohne deren Hilfe und Bereitschaft, wäre dieses Projekt nicht realisierbar gewesen.